



PROJETO DE GRADUAÇÃO

**Fatores de sucesso do modelo de franquias:
Um estudo da percepção de especialistas sobre o
grau de importância.**

Por,
Rudgere Gomes Vasconcelos

Brasília, 09 de fevereiro de 2019

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

Fatores de sucesso do modelo de franquias: Um estudo da percepção de especialistas sobre o grau de importância.

Por,
Rudgere Gomes Vasconcelos

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção
do grau de Engenheiro de Produção.

Banca Examinadora

Prof. Ari Melo Mariano, Ph.D., UnB/ EPR (Orientador);
Prof. Dr. Edgar Costa Oliveira, UnB/EPR.

Brasília, 09 de fevereiro de 2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Gomes Vasconcelos, Rudgere

Fatores de sucesso do modelo de franquias: Um estudo da percepção de especialistas sobre o grau de importância. / Rudgere Gomes Vasconcelos; orientador Ari Melo Mariano. – Brasília, 2019

61 p.

Monografia (Graduação – Engenharia de Produção) – Universidade de Brasília, 2019

1. Melo Mariano, Ari.. Produção/FT/UnB

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

VASCONCELOS, Rudgere Gomes. Fatores de sucesso do modelo de franquias: Um estudo da percepção de especialistas sobre o grau de importância, 2019. 02 f., il. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

CESSÃO DE DIREITOS

AUTOR: Rudgere Gomes Vasconcelos

TÍTULO DO TRABALHO DE GRADUAÇÃO: Fatores de sucesso do modelo de franquias: Um estudo da percepção de especialistas sobre o grau de importância.

GRAU: Engenheiro

ANO: 2018

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias deste Trabalho de Graduação e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desse Trabalho de Graduação pode ser reproduzida nem modificada sem autorização por escrito do autor.

“O sucesso vem do fato de tomar a iniciativa e seguir em frente, persistentemente, com eloquência, expressando a profundidade do nosso amor... O que quer que aconteça, seja responsável, no encontro da preparação com a oportunidade se gera o rebento que alguns gostam de chamar de sorte. É nos momentos de decisão que o seu destino é traçado. Viva com paixão. A paixão é o berço da genialidade.”

Anthony Robbins

Agradecimentos

À Deus, que me capacitou e guiou nesta jornada, sempre me oferecendo oportunidades de crescer e evoluir. Obrigado por me dá força e coragem.

À minha querida família, representada por Rogério e Luciana, meus pais e por André, Fábio, Henrique e Juliana, meus irmãos, que estão comigo e são uma orgulhosa referência em todo e cada aspecto da vida, sempre me incentivando, guiando e dando todo o suporte e segurança que preciso.

À Kayanne, que esteve ao meu lado em praticamente toda a minha caminhada dentro da universidade, me oferecendo compreensão e amor. Obrigado por sempre estar ao meu lado, acreditando em mim e me incentivando nesta caminhada.

Ao meu orientador e amigo, Professor Ari Melo Mariano, Ph.D., uma recente, porém, grande referência de vida e profissão.

Aos meus verdadeiros amigos, por todas as palavras de confiança, incentivo, motivação e destacando cinco deles em especial: Gustavo Manaut, Lucas Machado, Júlia de Lannoy e Luana Ribeiro irmãos que a vida me deu em um momentos essenciais e que possuem toda minha lealdade, gratidão e respeito; vocês fizeram desses anos muito mais alegres e prazerosos. Obrigado a cada um de vocês por fazerem minha trajetória incrível. Sempre me recordarei desses anos e terei cada um de vocês nessas lembranças, as quais carrego com muito orgulho e carinho. Obrigado por terem me deixado fazer parte de um pedaço de suas histórias e por terem ajudado a construir a minha.

À Universidade de Brasília e todos os professores do curso de Engenharia de Produção, por proporcionarem muitos momentos de aprendizado e crescimento.

Aos meus chefes, Luiza Lavocat, Mayllon, Waldemar, Maite, Túlio, Patrícia, Raquel e Marcelo... Espero poder representa-los bem em tudo que me ensinaram; aos meus professores de vida, Gutty e Paula que me iluminaram no fim deste ciclo.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento.

Resumo

O objetivo geral deste estudo foi validar o modelo experimental de desempenho de franquias de saúde, beleza e bem-estar, de Pimentel (2017), para franquias do segmento de alimentação do Distrito Federal quanto ao grau de importância. Esse modelo de negócio vem crescendo continuamente no Brasil mesmo em tempos de crise e o Distrito Federal se destaca dentro do cenário nacional, o que consequentemente impulsiona a busca pelo tema. Para alcançar este objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualiquantitativa em uma pesquisa sistemática da literatura e do trabalho avaliado em comparação com a opinião de especialistas e franqueados através da análise textual de oito discursos obtidos mediante aplicação de entrevistas semiestruturadas realizadas no Distrito Federal. Para as análises utilizou-se o software Iramuteq com análises de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise Fatorial Confirmatória (AFC), Análise de Similitude e de um ranking obtido nas entrevistas. O resultado obtido através da análise das percepções dos entrevistados mostrou que como donos de unidades de franquias, o fator mais importante para o sucesso é o suporte do franqueador e a força e importância da marca. A dos resultados, foi comparado os indicadores obtidos e definidos como importantes para o segmento de saúde, beleza e bem-estar em relação ao segmento de alimentação.

Palavras-chave: franchising, desempenho, Iramuteq.

Abstract

The general objective of this study was to validate the use of an experimental model of franchises in the health, beauty and well-being business of Pimentel (2017), in franchises of the food service segment of the Federal District in regard to the degree of importance. This business model has been growing continuously in Brazil even in times of crisis and the Federal District stands out within the national scenario, which consequently drives the search on the theme. To achieve this objective, an exploratory research was carried out, with a qualitative approach in a systematic research of the literature and the work evaluated in comparison with the opinion of specialists and franchisees through the textual analysis of eight speeches obtained through the application of semi-structured interviews conducted in the Federal District. For the analysis, the Iramuteq software was used with Descending Hierarchical Classification, Confirmatory Factor Analysis, Similitude Analysis and a ranking obtained in the interviews. The result obtained through the analysis of the interviewees' perceptions showed that as owners of franchise offices, the most important factor for success is the franchisor's support and the strength and importance of the brand. From the results, the indicators obtained and defined as important for the segment of health, beauty and well-being in relation to the food segment were compared.

Key words: franchising, performance, Iramuteq

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa	13
1.2 Justificativa de pesquisa	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Estrutura dos capítulos	15
2. TEORIA DO ENFOQUE META-ANALÍTICO CONSOLIDADO (TEMAC).....	15
2.1 Preparação da pesquisa	16
2.2 Apresentação e interrelação dos dados	16
2.3 Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências	23
2.3.1 Co-citações.....	23
2.3.2 Coupling.....	25
2.3.3 Palavras-chave mais frequentes	26
3. REFERENCIAL TEÓRICO	27
3.1 O <i>franchising</i>	27
3.2 Fatores que influenciam no desempenho do <i>franchising</i>	28
3.2.1 Teoria da Escassez de Recursos	28
3.2.2 Teoria da Agência	30
3.3 Modelos que explicam o sucesso do <i>Franchising</i>	31
4. METODO.....	36
4.1 Tipo de pesquisa	36
4.2 Local de estudo	37
4.3 Objeto de estudo	38
4.4 Instrumento de coleta de dados	38
4.5 Procedimento de coleta de dados e amostra	40
4.6 Ferramenta de análise.....	40
5. RESULTADOS E ANÁLISES	40
5.1 Estatística Textual Clássica	41
5.2 Classificação Hierárquica Descendente (CHD)	42
5.2.1 Classe 1: Marca e Padrão.....	44
5.2.2 Classe 2: Suporte franqueador.....	44
5.2.3 Classe 3: Investimento e funcionários	45
5.2.4 Classe 4: Área e venda	45
5.2.5 Classe 5: Internacional	46
5.2.6 Classe 6: Marca e publicidade	46
5.2.7 Classe 7: Ponto e instalações	47
5.2.8 Classe 8: Força da marca.....	48
5.3 Análise Fatorial Correspondente (AFC)	48
5.4 Análise de Similitude.....	50
5.5 Ranqueamento dos Indicadores	53
5.6 Comparação de Resultados	54
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE PESQUISA	57
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo TEMAC	16
Figura 2: Áreas de Pesquisa que Mais Publicam.....	19
Figura 3: Revistas que mais publicaram	20
Figura 4: Nuvem de palavras-chave	21
Figura 5: Número de publicações ano a ano desde 1995.....	22
Figura 6: Número de citações ano a ano	23
Figura 7: Mapa de calor Co-citation	24
Figura 8: Mapa de Coupling.....	25
Figura 9: Mapa de calor para palavras chaves	26
Figura 10: Modelo para lealdade à marca	31
Figura 11: Modelo estrutural de Lee (2017).....	33
Figura 12: Modelo de desempenho e <i>franchising</i>	34
Figura 13: Diagrama de Zipf	41
Figura 14: Dendograma da CHD	43
Figura 15: Análise Fatorial Correspondente	49
Figura 16: Grafo de Similitude	51
Figura 17: Gráfico de Importância de Pimentel (2017)	55
Figura 18: Gráfico de Importância Comparativo	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Indicadores de desempenho para franquias	35
Quadro 2: Indicadores em avaliação	39
Quadro 3: Classificação dos Indicadores.....	54
Quadro 4: Matriz de Importância-Desempenho de Pimentel (2017)	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Países com mais publicações	18
Tabela 2: Revistas com maior fator de impacto nas áreas escolhidas	19

1. INTRODUÇÃO

O atual contexto globalizado foi um impulsionador de modelos de negócio, com a finalidade de encontrar aqueles que melhor se adaptassem a uma realidade tão múltipla. Modelos de negócio são ferramenta conceituais, no qual uma empresa expressa sua forma e lógica de geração de receitas, lucros e de entrega de valor para seus clientes com uma arquitetura que apresenta como é a entrega de valor para a firma e seus parceiros, mas que, porém, mesmo um modelo de negócio bem elaborado e definido pode não ser o suficiente para garantir o sucesso da empresa. (FIGUEIRA, ZAMBALDE e SUGANO, 2011).

O modelo de franquia representa uma forma, um modelo de negócios, conhecida e consolidada, de investimento para pessoas que desejam ser empreendedoras no Brasil. Segundo Souza e Lourenzani (2011), as grandes empresas não são mais exclusivas quando o assunto é se diferenciar e inovar na tentativa de se manter ativas no mercado e como alternativa para reduzir incertezas na criação de novos negócios está o *franchising*, termo em inglês para o modelo de negócios de franquias.

Souza e Lourenzani (2011), definem o sistema de franquias como um sistema onde existe o franqueador que é a pessoa jurídica detentora dos direitos de uso e exploração de um conceito de negócio e das marcas comerciais que o identificam e que permite ao franqueado, pessoa física ou jurídica, o uso e a exploração do conceito de negócio e direitos comerciais daquele determinado sistema de franquia.

Embora seja um modelo de negócio conhecido, segundo Gillis e Castrogiovanni (2012), até a data de seus estudos existiam poucos trabalhos que revelassem os fatores que influenciam na performance neste modelo de negócio.

Assim, observando esta lacuna, em 2017, Pimentel (2017), realizou uma revisão sistemática da literatura e com os principais fatores identificados realizou um estudo por meio dos mínimos quadrados parciais, identificando as variáveis mais importantes para o desempenho de franquias, no segmento de beleza e bem-estar.

Este trabalho é uma continuação da pesquisa de Pimentel (2017), desenvolvido pelo mesmo Departamento (Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de Brasília e pelo mesmo orientador, Professor Ari Melo Mariano, Ph.D.

1.1 Problema de pesquisa

Segundo Davidovitsch et al. (2009), Souza e Lourenzani (2011), e Pimentel (2017), existem alguns fatores que influenciam no sucesso de uma franquia, como o desempenho da firma franqueadora, de cada uma das unidades franqueadas, além de outros fatores que podem ser compreendidos de uma melhor forma. Foi levado em consideração que existe uma diversidade de fatores que influenciam no desempenho das redes de franquias. Em seu recente trabalho, Pimentel (2017), apresenta os principais fatores para o segmento de saúde, assim os problemas que regem esta pesquisa são:

Quais são os fatores de sucesso no desempenho das firmas franqueadoras do segmento de alimentação?

1.2 Justificativa de pesquisa

O Brasil tem reconhecidamente altas taxas de desemprego; em outubro de 2017 a taxa da população ativa desempregada era de 12,4%, apesar de alto, este índice apresentou uma queda de mais de 500 mil pessoas que conseguiram se ocupar, sabe-se que o empreendedorismo é um dos caminhos para isso, além disso, segundo Souza e Lourenzani (2011), o modelo de franquias reduz as incertezas para uma pessoa que pretende iniciar um novo negócio já que se trata da aquisição de uma marca já registrada, conhecida e melhor consolidada no mercado e que trará consigo um *know-how* adquirido pelo franqueador. Assim, este é um tema com potencial de evolução no Brasil e a pesquisa pretende colaborar apresentando os fatores de sucesso para o sistema.

A figura 5 e a figura 6 apresentadas mais adiante demonstram que o termo “*franchising*” vem ganhando cada vez mais atenção dentro do cenário acadêmico, porém, ainda existe muito espaço para o desenvolvimento do tema. No Brasil inclusive, apesar das franquias no setor da alimentação movimentar 42 bilhões de reais

anualmente no País, é um tema pouco explorado, sendo que na base do *ISI Web of Science* o Brasil se mostra pouco ativo, com apenas nove trabalhos no período de 2013 a 2018.

O estudo colabora com o progresso em modelos de gestão e desempenho de franquias, que entram no escopo do desempenho organizacional, de redes de empresas e gestão estratégica que estão contemplados dentro da engenharia organizacional, que é uma das áreas da engenharia de produção definidas pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2018).

Para o Curso de Engenharia de Produção da Universidade de Brasília-UnB, é importante, pois é a continuação de um estudo iniciado por outro estudante, possibilitando o amadurecimento do tema e mais um passo na contribuição da pesquisa a todo um campo de investigação, uma vez que as descobertas encontradas anteriormente podem ser validadas em uma segunda ocasião.

Finalmente se torna importante este estudo, pois o modelo anterior, de Pimentel, (2017), foi calculado matematicamente e este modelo será validado nesta ocasião, qualitativamente por meio da opinião de especialistas, favorecendo ambas as abordagens.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Em seu estudo, Pimentel (2017) tinha como objetivos integrar as contribuições da literatura a respeito dos fatores que garantem o desempenho de empresas franqueadoras, pesquisar um modelo de mensuração dos fatores antecedentes ao desempenho de redes no modelo de negócio franchising e validá-lo em franquias do segmento de saúde, beleza e bem-estar para finalmente calcular a matriz de importância-desempenho. O estudo aqui proposto, baseando-se em Pimentel (2017), tem como objetivo geral:

Comparar o modelo experimental de desempenho de franquias de beleza e bem-estar, de Pimentel (2017), com percepção de especialistas do Distrito Federal quanto ao grau de importância em franquias do segmento de alimentação.

1.3.2 Objetivos específicos

- Delimitar o conceito de franquias;
- Coletar a percepção de especialistas através de instrumento semiestruturado baseado em Pimentel (2017);
- Comparar os resultados obtidos com as implicações práticas sugeridas por Pimentel (2017).

1.4 Estrutura dos capítulos

Este trabalho é estruturado como: Capítulo 2 apresenta o enfoque meta-analítico, detalhando a pesquisa realizada sobre o estado da arte do tema. O Capítulo 3 trata do Referencial Teórico que envolve o tema estudado, suas principais teorias e modelos utilizados atualmente. O Capítulo 4 apresenta o Método utilizado para desenvolver e estruturar este estudo.

2. TEORIA DO ENFOQUE META-ANALÍTICO CONSOLIDADO (TEMAC)

Todo projeto de pesquisa deve ter como objetivo criar um trabalho útil para a sociedade, levando em conta todo o conhecimento já existente na comunidade científica sobre o tema estudado. Dados e soluções também devem ser buscados na literatura mundial, independente de qual seja a área de conhecimento. Segundo Mariano et al. (2011), o pesquisador deve buscar, tratar e trabalhar com dados, além de entender o que será de utilidade, gerando novas informações e agregando conhecimento.

Para a realização das pesquisas deste trabalho, utilizou-se a Teoria do Enfoque Meta-Analítico Consolidado – TEMAC, de Mariano e Rocha (2017). A TEMAC é um modelo de revisão sistemática que identifica literaturas relevantes e de impacto seguindo as leis da bibliometria, o modelo é dividido em três passos: (a) preparação da pesquisa, (b) apresentação e (c) inter-relação dos dados e detalhamento, modelo integrador e validação por evidências, conforme expresso na Figura 1.

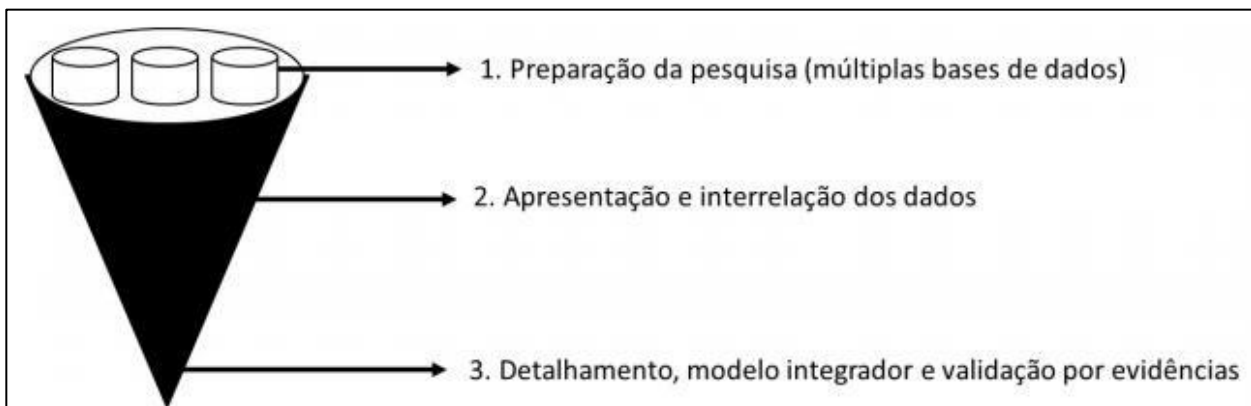


Figura 1: Modelo TEMAC

Fonte: Mariano e Rocha (2017)

2.1 Preparação da pesquisa

Nesta primeira etapa definiu-se “*Franchising*” como termo de pesquisa e como base de dados a *Web of Science*, com raio de busca de 2013-2018, englobando as áreas de conhecimento “*Business*”, “*Management*”, “*Economics*”, “*Engineering Industrial*” e “*Engineering Manufacturing*”. O resultado foram 249 trabalhos, sendo 202 artigos até o dia 03/10/2018.

2.2 Apresentação e interrelação dos dados

Segundo Mariano e Rocha (2017), na segunda etapa da TEMAC, são realizadas as inter-relações entre os dados dos registros encontrados, utilizando das leis da bibliometria. Essas leis foram aplicadas considerando os seguintes atributos: Revistas mais relevantes, áreas de pesquisa mais atuantes, a evolução do tema ao longo do tempo, análise dos autores, artigos e das palavras chaves.

No registro mais antigo temos o artigo “*Design of a network of scalable modular manufacturing systems to support geographically distributed production of mass customized goods*” de Matt e Rauch (2013), o artigo explorar o campo da globalização das empresas e utiliza o modelo de franquias para estudar a distribuição geográfica dos centros de produção em massa das organizações que buscam diminuir seus custos logísticos criando centros próximos ao destino final do seu produto, ou seja, diminuindo gastos com transporte, combustível e outros.

O artigo mais citado "*Tournament Theory: Thirty Years of Contests and Competitions*" de Connelly et al. (2013), o artigo explora a "*Tournament Theory*", Teoria do Torneio em tradução literal, e cita estudos onde essa teoria foi aplicada em franquias, onde franqueadores instituíram uma competição entre seus franqueados cedendo unidades extras aos franqueados com melhores desempenhos em critérios escolhidos e que esse incentivo teve resultado, pois, os franqueados se esforçavam para melhorar seus negócios visando os prêmios e consequentemente incentivavam outros franqueados concorrentes a se esforçarem para alcançar o desempenho das melhores unidades.

Para o tema pesquisado, "*Franchising*" a autora que mais possui artigos na base do *Web of Science* entre 2013 e 2018 foi a francesa Rozenn Perrigot. Ela é professora na Universidade de Renes tendo o modelo de franquias como uma das suas principais áreas de estudo, é Diretora do programa de Mestrado "*Marketing – Franchising, Retail & Service Chains*", é membra e Secretária da Sociedade Internacional de Franquias.

Não houve um encontro que se destacou em relação a outros e que demanda atenção especial, existem três conferências que divulgaram dois trabalhos relacionados ao tema, porém, uma delas chamou atenção por ter divulgado um trabalho específico no Brasil, a conferência realizada na Bulgária "*International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts*" em sua segunda edição que teve um o artigo "Development of International Business in the World Economy Crisis: The Fenomen of Franchising in Brazil"

Como esperado, o país que mais publicou foi o Estados Unidos, seguido pela França, que foi impulsionado pela autora que mais publicou, Rozenn Perrigot, como demonstrado no tópico 2.2.3, ela esteve presente em 13 trabalhos dos 29 do seu país.

Tabela 1: Países com mais publicações

Posição	País/Região	Registros	% of 249
1	Estados Unidos	78	31,32%
2	França	29	11,65%
3	Austrália	25	10,04%
4	Espanha	24	9,64%
5	Inglaterra	21	8,43%
6	China	14	5,62%
7	Áustria	13	5,22%
8	Alemanha	10	4,01%
9	Coreia do Sul	10	4,01%
10	Brasil	09	3,61%

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de *ISI Web of Science*

O Brasil aparece com nove trabalhos, como décimo país que mais publicou sobre o tema.

A base do *Web of Science* possui a língua inglesa como a mais representativa em toda a sua base, neste trabalho foram 240 do total de 249. A língua português foi a segunda com cinco trabalhos, o que em conjunto com os dados apresentados na Tabela 1, demonstra a importância do tema para o país.

Assim como para os países que mais publicaram (Tabela 1), a autora Rozenn Perrigot influenciou no ranking da Universidade que mais publicou, aqui está a Universidade de Rennes com 15 trabalhos, sendo 13 com participação desta autora. A segunda universidade que mais publicou foi a Universidade de Griffith da Austrália, que é o terceiro país que mais publica e tem como principal contribuidor o professor Scott Weaven com seis trabalhos publicados.

Primeiramente, foram analisados os tipos de documentos presentes na base de dados para as áreas definidas. Foram encontrados 249 trabalhos, sendo 202 artigos, que representa a maioria das categorias.

As áreas mais publicadas, como esperado, são as áreas de Administração e Negócios (Business), Gerenciamento e Economia.

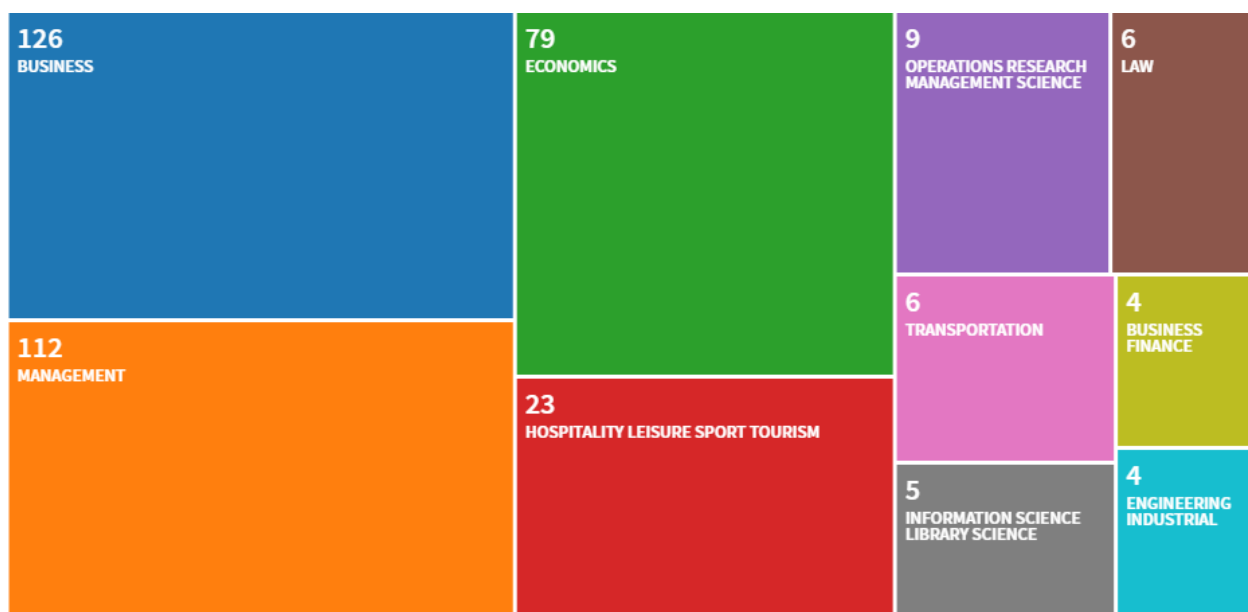


Figura 2: Áreas de Pesquisa que Mais Publicam

Fonte: *Web of Science*

A área de Engenharia Industrial, que representa o curso de Engenharia de Produção no exterior é a nona que mais publica com quatro trabalhos.

A base de dados do Web of Science possui a seção do Journal Citation Reports (JCR) onde foi possível encontrar as revistas com maior fator de impacto dentro das três áreas escolhidas anteriormente.

Tabela 2: Revistas com maior fator de impacto nas áreas escolhidas

POSIÇÃO	REVISTA	TOTAL DE CITAÇÕES	FATOR DE IMPACTO
1	Academy of Management Annals	2,783	9.281
2	Academy of Management Review	31,863	8.855
3	Journal of The Academy of Marketing Science	10,015	8.488
4	Journal of Management	18,808	8.080
5	Quarterly Journal of Economics	24,898	7.863

6	Journal of Marketing	24,133	7.338
7	Journal of Service Research	4,093	6.842
8	Academy of Management Journal	34,781	6.700
9	Journal of Human Resources	4,64	6.531
10	International Journal of Management Reviews	3,297	6.489

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de *ISI Web of Science*.

Aqui, comparando com o artigo mais citado, temos o “*Journal of Management*” em como quarta revista com maior fator de impacto, o artigo “*Tournament Theory: Thirty Years of Contests and Competitions*” de Connelly et al. (2013), foi publicado nesta revista.

Porém, se fez necessário avaliar quais as revistas que mais publicam no tema “*Franchising*” (Figura 3), pois, as revistas com maior fator de impacto podem não aceitar bem o tema escolhido.



Figura 3: Revistas que mais publicaram

Fonte: *Web of Science*

A primeira do ranking de maior impacto “*Academy of Management Annals*” não possui nenhum trabalho publicado neste período escolhido para a base (2013-2018) no

tema, o que demonstra que o tema não é tão valorizado pela revista, ou os autores não a procuram para publicarem seus trabalhos.

A última etapa da “apresentação e interrelação dos dados” se trata da identificação e análise das palavras chave mais utilizadas nas publicações encontradas. Segundo Mariano et. al (2011), as palavras chaves indicam as linhas de pesquisa das publicações e proporcionam informações importantes sobre o tema. A figura 4 utilizada para representar uma nuvem de palavras chave foi elaborada através da ferramenta online *TagCrowd* e o tamanho da fonte das palavras é proporcional ao número de vezes que cada palavra-chave apareceu nas publicações, sendo que aparecem as 50 mais numerosas.



Figura 4: Nuvem de palavras-chave

Fonte: *Web of Science* e *TagCrowd*

A palavra “*Franchising*” como esperado é a palavra-chave mais frequente e reafirma que o foco da pesquisa está corretamente direcionado. Pode-se verificar que as palavras seguintes estão relacionadas a linhas que estudam o mercado, economia, organizações e sua seu desempenho como “*Performance*”, “*Firm*”, “*Market*” e “*Theory*”.

Vale destacar a “*Theory*”, que se refere as teorias que são estudadas para entender o modelo de franquias, Teoria das Agências e Teoria da Escassez, que serão desenvolvidas no referencial bibliográfico deste trabalho.

Organizou-se graficamente os documentos publicados sobre o tema ao longo dos anos para realizar uma comparação evolutiva do tema nas sem delimitação de áreas selecionadas durante o período de 1995 até 2018.

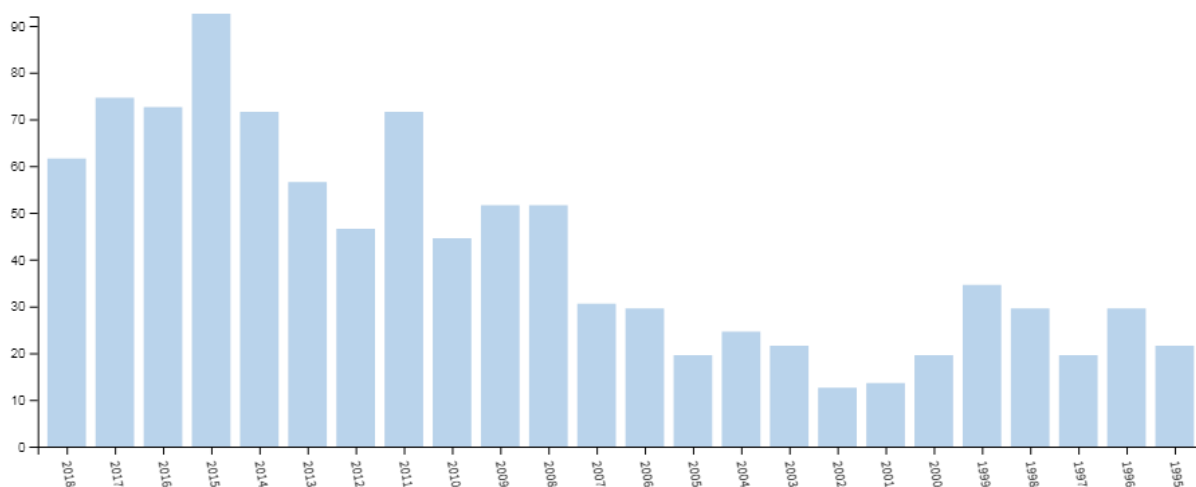


Figura 5: Número de publicações ano a ano desde 1995

Fonte: *ISI Web of Science*.

Foi identificado um crescimento do número de publicações do tema ao longo dos anos, mesmo que apresentando variações eventualmente, conforme a base do *Web of Science*. É possível observar uma queda no ano de 2018, o que é justificado pela data em que estes dados foram coletados, outubro de 2018, ou seja, ainda dentro do último trimestre do ano com trabalhos que ainda serão publicados e inseridos na base.

Foi também organizado graficamente o número de citações ao longo desse período para tentar confirmar a tendência de elevação do grau de importância deste tema.

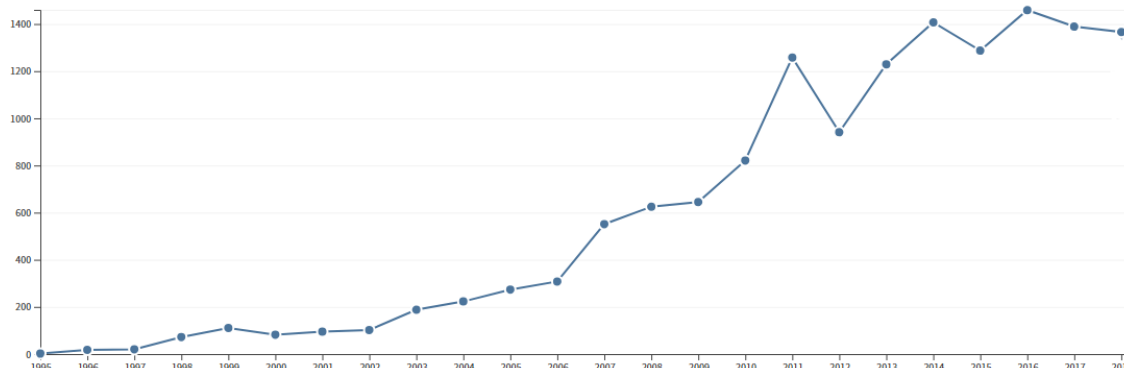


Figura 6: Número de citações ano a ano

Fonte: *ISI Web of Science*.

Novamente, pela base de dados gerada pelo *ISI Web of Science*, é possível notar uma evolução para este tema, o número de citações cresceu notavelmente ao longo dos últimos anos nas áreas utilizadas para a realização deste trabalho, o que ajuda a comprovar que a importância dada ao tema é cada vez maior e espera-se que o ano de 2018 se torne o maior ano caso mantenha a tendência, passando de 1400 citações.

2.3 Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências

A terceira e última etapa do TEMAC analisa as principais contribuições e abordagens da base selecionada por meio de *coupling*, e *co-citation* que demonstram respectivamente as frentes de pesquisa e as principais abordagens.

2.3.1 Co-citações

Foi utilizado o *software* VOSviewer para criar o mapa de calor apresentado na Figura 7. Através de algoritmos de clusterização, separa os autores em grupos, de acordo com as abordagens estudadas. Esse agrupamento auxilia na identificação de autores com teorias, assuntos e abordagens similares e que são citados juntos com certa frequência (RODRIGUES e NAVARRO, 2004). No resultado tivemos três clusters.

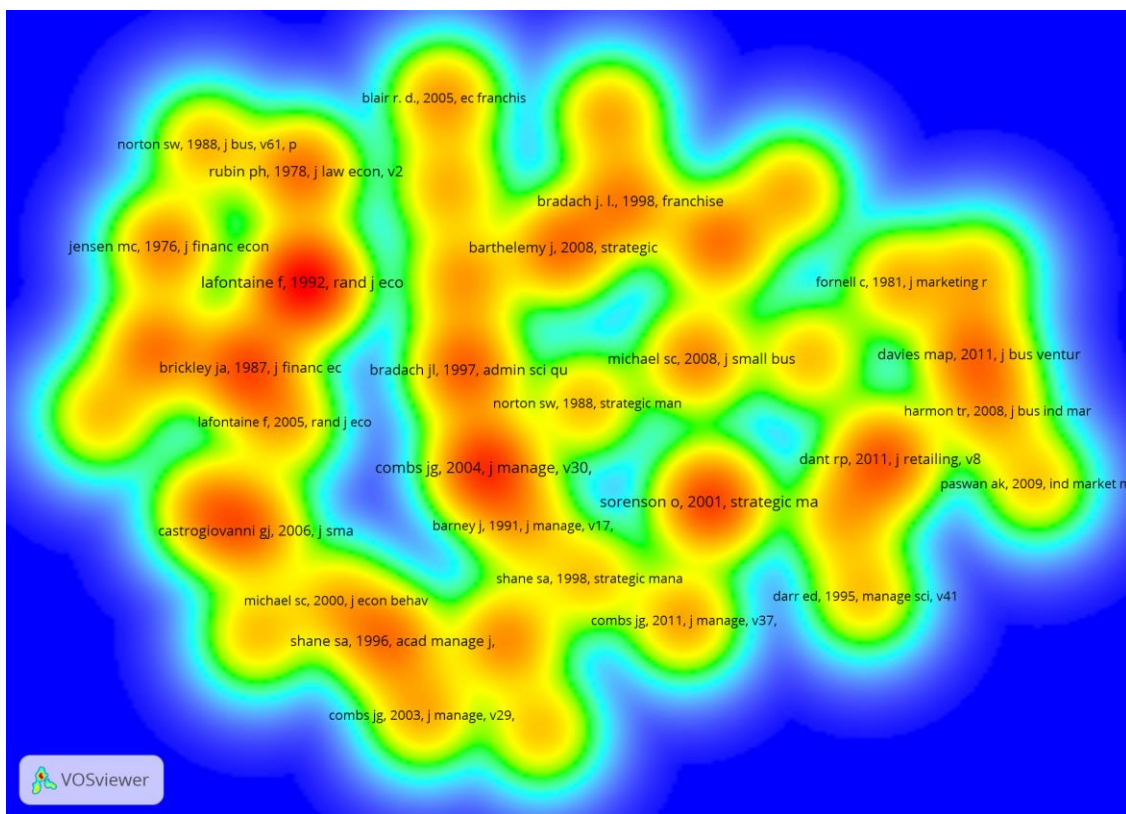


Figura 7: Mapa de calor Co-citation

Fonte: Elaborado pelo autor através do VOSviewer

A primeira frente é liderada por Francine Lafontaine. Esta frente, com 18 artigos, tem como foco a aplicação da Teoria da Agência no modelo de franquias e corrobora com a nuvem de palavras-chaves (Figura 4), que apresentou as palavras “*Theory*” e “*Agency*” entre as mais frequentes. Este núcleo possui também o autor Oxenfeldt (1969), importante autor que é constantemente citado em estudos relacionados ao *franchising*, seu trabalho é referência na Teoria da Escassez.

O segundo maior núcleo, possui 15 trabalhos e é representado por Olav Sorenson e Jasper B. Sorensen, com o artigo “*Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance*” de 2001, este artigo explora o *franchising* dentro da performance das cadeias de produção e distribuição, avaliando também se a quantidade de unidades é importante no desempenho e na continuidade da expansão da franquia.

O terceiro e último cluster, possui 8 trabalhos e é liderado por Jerome Barthelemy e seu trabalho de 2008 “*Opportunism, Knowledge, and the Performance of Franchise Chains*”. Este trabalho busca a relação entre a forma de governança dos gestores e o desempenho financeiro das unidades.

2.3.2 Coupling

O segundo mapa de calor, representado na Figura 8, representa os autores que fizeram artigos entre 2016 até março de 2018 e que citaram as mesmas literaturas e, portanto, subentende-se que os autores discorrem de temas relacionados.

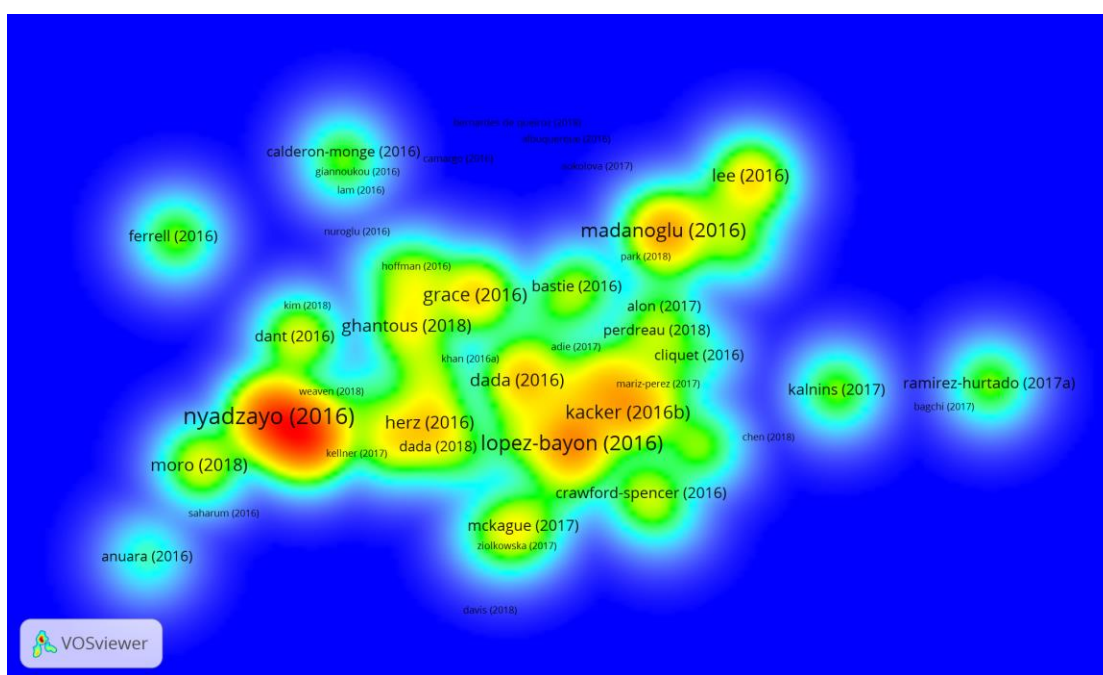


Figura 8: Mapa de Coupling

Fonte: Elaborado pelo autor através do VOSviewer

O maior núcleo é o liderado por Nyadzayo (2016), onde é explorado a importância do valor da marca para as franquias. O segundo núcleo de Madanoglu (2016), estuda a relação entre desempenho e valor financeiro com a forma de governança. O terceiro e maior núcleo estuda fatores de sucesso e falha na internacionalização da franquia, tem como principal representante Ganthous (2018). Outro importante cluster é o de Lopez-Bayon (2016) que segue a linha de estudo sobre escolha de parceiros e de candidatos a franqueados.

2.3.3 Palavras-chave mais frequentes

O mapa de calor para palavras chaves (figura 9), demonstra quais são as palavras-chave mais utilizadas nos artigos da base, porém, diferentemente da word cloud mostrada anteriormente, essa visão permite representar através das cores, os clusters (agrupamentos) de palavras que constantemente aparecerem conjuntamente e que possuem enfoques de pesquisa semelhantes, sendo que as principais tendências se encontram nos polos em vermelho.

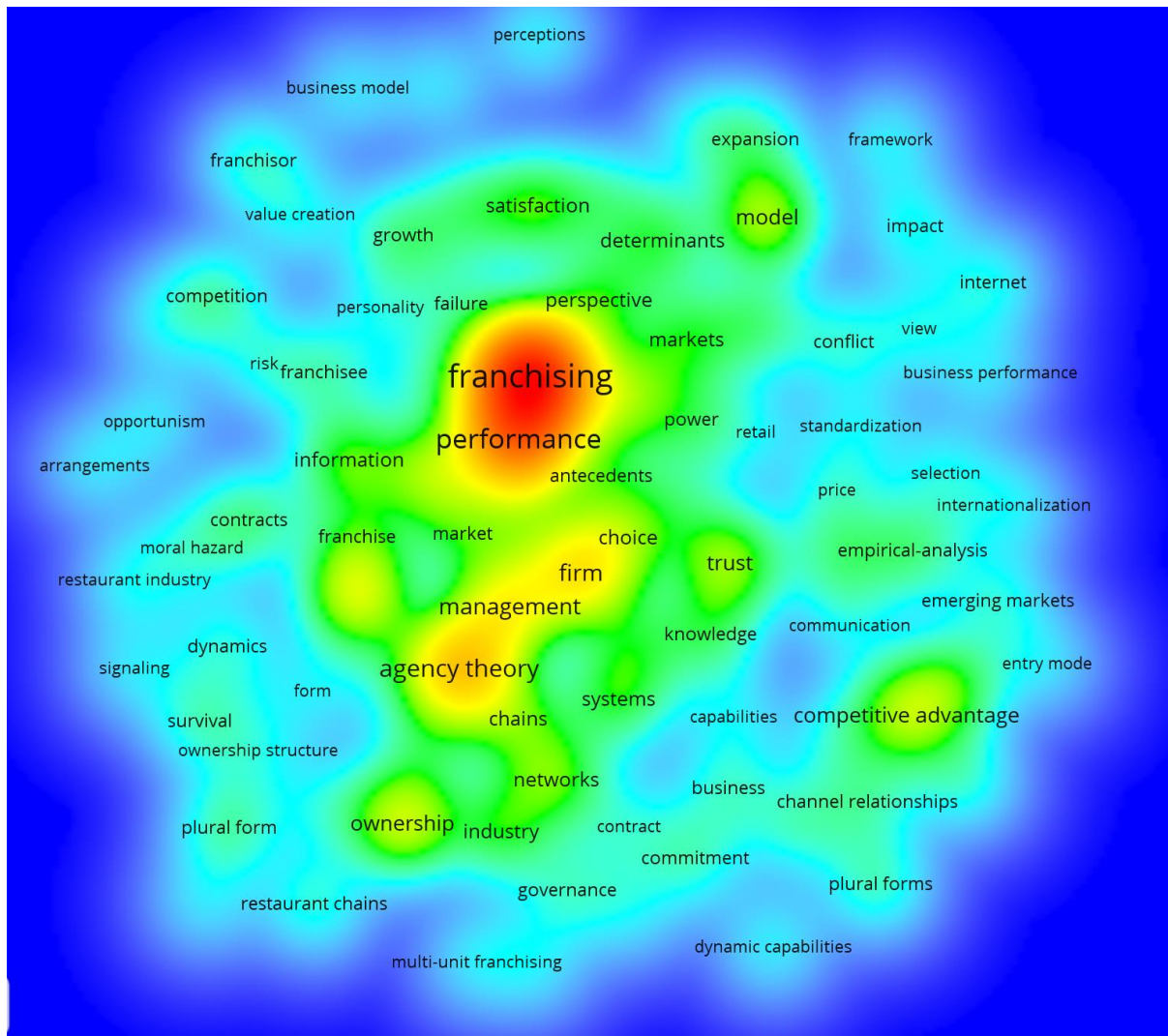


Figura 9: Mapa de calor para palavras chaves

Fonte: Elaborado pelo autor através do VOSviewer

Como esperado e consolidando as informações obtidas até o momento, temos quatro palavras que representam as linhas dos trabalhos, “*franchising*”, “*Performance*”,

“Agency Theory”, “Management”. Ou seja, os estudos se preocupam em avaliar o que garante o desempenho das redes de franquias.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O *franchising*

No Brasil existe a Associação Brasileira de Franchising (ABF), associação sem fins lucrativos, existente desde 1987, que tem como missão desenvolver e defender o sistema de franquias no Brasil. Esse sistema de franquias vem crescendo rapidamente em países emergentes, incluindo o Brasil que teve um crescimento de 8% em faturamento no ano de 2017 em relação ao ano de 2016, faturamento este que totalizou mais de 163 bilhões de reais em 2017 (HOFFMAN, 2016; ABF, 2017).

Dados da ABF (2017), separam o setor de franquias em 11 segmentos apresentados. O segmento de alimentação é o que mais fatura, em 2017 foram mais de 42 bilhões de reais, o que representa 26,21% do faturamento total e apresentando um crescimento de 6% de faturamento de 2016 para 2017, foi o terceiro seguimento em internacionalização de marca neste mesmo ano, atrás do segmento de moda e do segmento que engloba saúde, beleza e bem-estar. Além disso, as redes franqueadoras internacionais que mais procuram o Brasil para expandir suas marcas são as de alimentação, representando 25% dentro do segmento (ABF, 2017).

A ABF (2017) explica que o modelo de franquias é uma estratégia de expansão, onde existe um aumento alcance no mercado e para consumidores e que quando gerida adequadamente traz algumas vantagens como uma rápida expansão, operação realizada por um dono, legislações consolidadas para este modelo, aumento do poder de compra e negociação da marca e ampla geração e organização de conhecimento e oportunidades.

O *franchising* é um modelo de negócios em que acontece um acordo entre mais de uma empresa, o franqueador e o franqueado, onde o franqueador cobra taxas iniciais e contínuas em troca de permitir que o franqueado ofereça produtos e serviços sob sua marca e seus processos (COMBS et al., 2011). Ainda segundo Combs et al. (2011), o modelo de franquias cria oportunidades para ambos os lados, pois, um

franqueador ganha a oportunidade de expandir sua organização rapidamente, porque novos estabelecimentos com sua marca são financiados e gerenciados por franqueados, enquanto os franqueados ganham a oportunidade de ter seu próprio negócio sob a tutela de um conceito comercial testado e ainda indica que uma parceria entre franqueadores e franqueados pode gerar ideias criativas que ajudam a marca da franquia a evoluir como um todo.

O início das franquias no Brasil começou em 1960 com o surgimento das escolas de idiomas Yazigi e Centro de Cultura Anglo Americana (CCAA), na década de 80 houve um aumento no número de franquias e então em 1987 foi fundada a ABF para estruturar, apoiar e fiscalizar o setor e como resultado em 15 de dezembro de 1994 foi aprovada a Lei nº 8.955, a Lei de Franquias, responsável por regulamentar o contrato de franquia empresarial.

Segundo pesquisas realizadas pela ABF (2018), no primeiro trimestre de 2018, a receita do setor registrou um crescimento nominal de 5,1% em relação ao mesmo período de 2017. O faturamento passou de 36 bilhões para 38 bilhões em reais sendo que o setor representa cerca de 2,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

3.2 Fatores que influenciam no desempenho do *franchising*

Segundo Pimentel (2017), existem poucos estudos que avaliam o desempenho do *franchising*, e que para entender o que impacta neste desempenho é necessário entender os fatores que influenciam a adoção do *franchising* e os fatores responsáveis por seu desenvolvimento, que são comumente associados a teoria da escassez de recursos e a teoria da agência.

3.2.1 Teoria da Escassez de Recursos

A teoria da escassez aborda a indisponibilidade de recursos necessários para a expansão de uma organização. O *franchising* então se mostra como uma boa fonte para obter recurso financeiros, de mão de obra e de entendimento do mercado em expansão, (OXENFELDT e KELLY, 1969). Esta teoria pode explicar o motivo que leva os franqueadores a escolherem o *franchising* como forma de expansão. Através deste

modelo a falta de recursos financeiros necessários para o crescimento são minimizados, bem como recursos humanos e de mercado.

Os teóricos da escassez de recursos definem que as economias de escala são importantes e determinantes para a sobrevivência da rede, os franqueados fornecem capital e outros recursos, e mesmo que as unidades que estão em poder dos franqueadores da marca, sejam mais lucrativas do que unidades franqueadas, o modelo de franquias é necessário para garantir a expansão de marcas jovens e sem muito poder aquisitivo.

Segundo Gillis e Castrogiovanni (2012), a teoria da escassez de recursos explica os motivos que levam a criação de uma rede de *franchising*, são três: competências gerenciais, conhecimento do mercado local e recursos financeiros. Para as competências gerenciais, o *franchising* auxilia as pequenas empresas a superarem uma possível falta de expertise gerencial quando atraem um grupo maior de gerentes qualificados que se auto selecionarão dentro do sistema de franquias. Para a falta de conhecimento de mercados locais, ao selecionar um franqueado natural de uma determinada região, a rede pode atender mais adequadamente seus consumidores, além de inserir um novo *know-how* a toda a organização. O terceiro recurso escasso é o capital financeiro, a teoria sugere que empresas pequenas ou jovens talvez não costumam abundância de recursos financeiros disponíveis para investir na expansão da rede, neste ponto, os franqueados fornecem o capital necessário para o crescimento investindo em novos pontos de venda.

Então, desta teoria, surge um ciclo de vida que representa o *franchising*: as empresas adotam o *franchising* para alcançar economias de escala e expandir rapidamente sem ser necessário a utilização de recursos internos. Quando a expansão e economia de escala alcançam o patamar desejado, o foco do franqueador se altera para maximizar o retorno das unidades. Após a consolidação da marca e com unidades rentáveis, os franqueadores incorporariam as unidades mais rentáveis novamente já que as unidades próprias são mais lucrativas. Eventualmente, a empresa teria praticamente só unidades próprias e teria motivação para deixar o *franchising* (OXENFELDT e KELLY, 1969), sugerindo então, por esta teoria, que o *franchising* é

apenas um estado de transição que as organizações precisam superar antes de alcançar as dimensões desejadas pelos donos que decidem adotar o modelo de franquias.

3.2.2 Teoria da Agência

A Teoria da Agência utiliza os custos de agência para explicar a decisão de franquear, ou seja, os custos para manter os interesses da parte Principal alinhados com os da parte que será delegada, os Agentes. Estes custos envolvem o monitoramento do esforço do agente, custos para incentivar este alinhamento e custos decorrentes do não alinhamento total entre o Principal e o Agente (LAFONTAINE, 1992; BITTI, 2017).

Segundo Pimentel (2017), os principais problemas de agência envolvem a falta de informações para o Principal verificar se o Agente tem a capacidade de desempenhar bem a função que lhe foi designada, a dificuldade de monitorar o quanto o Agente se esforça, se o agente utiliza dos melhores meios para atingir os objetivos estabelecidos e a sobrecarga que uma das partes pode sofrer quando a outra parte não se comporta da forma adequada e acordada entre elas .

Lillis, Narayana e Gilman (1976) apontaram que a teoria da escassez de recursos não explica definitivamente o que leva uma organização a adotar o modelo de franquias. A teoria da escassez de recursos determina que a falta de recursos, principalmente o financeiro, como o que determina uma decisão de franquear, porém, este estudo aponta que, o principal motivo que leva à decisão de franquear é o de ter o franqueado como diferencial competitivo, o segundo motivo seria buscar uma expansão rápida, o terceiro seria a possibilidade de compartilhar de risco e o quarto fator, e só então viria a escassez de capital.

A existência de um funcionário que gerencia as unidades próprias dessa firma, gera a necessidade de custos para monitorar este funcionário, sendo este ambiente favorável a adoção do modelo de franquias, pois, a expansão por meio do *franchising* reduz os custos de monitoramento, principalmente quando existe uma grande quantidade de unidades, a taxa incremental de monitoramento para estas novas unidades diminui. Franquear se mostra mais barato do que manter um funcionário com

remuneração fixa que não depende dos resultados da unidade, pois, existe um incentivo para a o franqueado realizar uma boa gestão, já que uma maior parte dos lucros da unidade lhe serão destinadas e, portanto, o franqueador poder reduzir os seus custos com controle e monitoramento (PIMENTEL, 2017; RUBIN, 1978).

Segundo Rubin (1978) e Norton (1988), os poderes de empresa autônoma que são entregues a um franqueado por um franqueador representam mais uma concessão legal do que econômica, portanto, um franqueador escolhe este modelo para reduzir riscos relacionados a tomadas de decisão. A teoria da agencia enxerga o franqueado como uma importante peça e não apenas como uma fonte de recursos para o franqueador, os franqueados influenciam no desempenho da firma, pois, possuem o conhecimento do mercado local e também um *know-how* que auxilia na evolução da rede como um todo (PIMENTEL, 2017).

3.3 Modelos que explicam o sucesso do *Franchising*

Com o objetivo de entender o que leva uma franquia a obter sucesso, diversos estudos já foram realizados propondo modelos para explicar este sucesso ou outros fatores envolvidos no universo das franquias.

Nyadzayo, Matanda e Rajaguru (2018) estudaram as variáveis que influenciam o grau de fidelidade à marca por parte do franqueado, o estudo avaliou sobre a perspectiva do franqueado o que eles consideravam importante para gerar tal fidelidade.

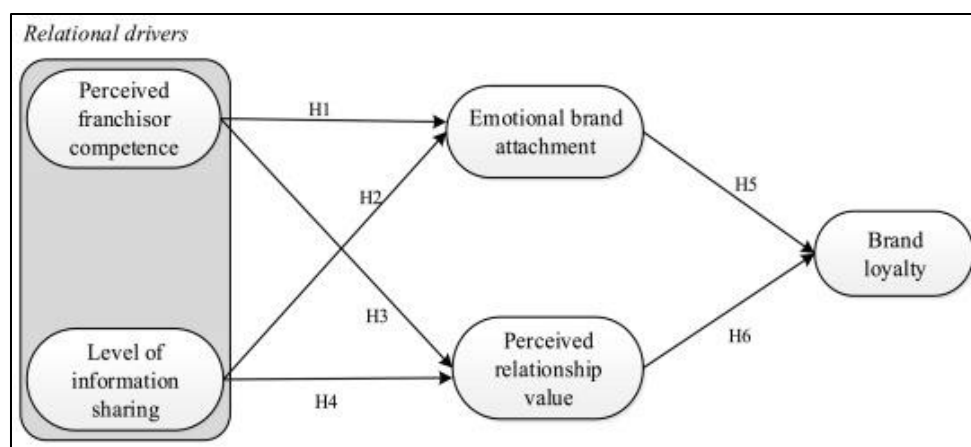


Figura 10: Modelo para lealdade à marca

Fonte: Nyadzayo, Matanda e Rajaguru (2018)

A competência percebida pelo franqueado em relação ao franqueador e o nível de compartilhamento de informações foram determinantes na geração de apego emocional com marca e no valor percebido para o relacionamento, que, por sua vez, influenciam positivamente na fidelidade à marca da franquia. O modelo confirma a necessidade de garantir que os representantes das franquias sejam competentes para repassar os procedimentos e sistema operacional do sistema da franquia, e também para comunicar efetivamente os valores da marca (NYADZAYO, MATANDA e RAJAGURU, 2018). Este estudo valida parte dos pressupostos da teoria da agência para o *franchising*, já que o franqueado busca o modelo de franquias para entrar no mercado com um modelo de negócio já testado, sendo que o franqueador deve dar suporte para este franqueado, garantindo o bom desempenho das unidades e de toda a marca.

Em linha semelhante, Wu (2015) identificou que os franqueadores devem gerar confiança, o gerenciar conflitos e compartilha conhecimento para garantir que os franqueados tenham maior intenção de permanecer e também um melhor desempenho. Os franqueadores se beneficiam do desenvolvimento de uma forte reputação de marca, e de um ambiente de confiança interna, importante para o desenvolvimento de uma rede unidades. As empresas podem se beneficiar do desenvolvimento da reputação da marca com os franqueados. Assim, desenvolver e manter a reputação da marca é uma prioridade.

Em outro estudo, Lee (2017), constatou que a proatividade dos franqueados é importante para garantir um compartilhamento ativo de conhecimento com os franqueadores, o que enfatiza a importância da seleção dos franqueados.

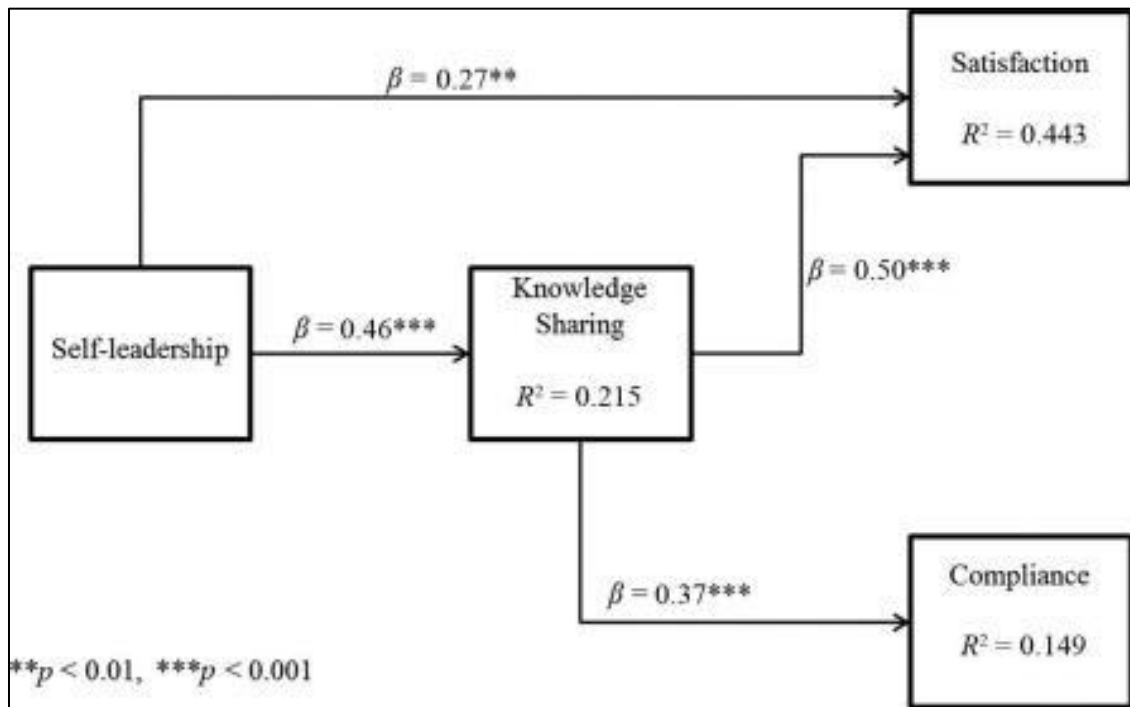


Figura 11: Modelo estrutural de Lee (2017)

Fonte: Lee (2017)

E na mesma linha dos estudos citados acima, o modelo de Lee (2017) encontrou que o compartilhamento ativo do conhecimento aumenta a satisfação do franqueado, ao mesmo tempo em que leva a uma maior cumplicidade e submissão por parte do franqueado para com franqueador, diminuindo riscos de tensões e conflitos relacionais.

Davidovitsch et al. (2009) buscou dados públicos de 88 redes de *fast food* no Brasil relacionando as variáveis tamanho da firma, experiência do franqueador e valor da marca (teoria da escassez de recursos) à propensão ao *franchising* e ao desempenho da firma. Propõe também a existência de uma relação entre os constructos ameaça de oportunismo, dispersão geográfica e escala das unidades (teoria da agencia) com a propensão ao *franchising*. Adicionalmente ao modelo proposto por foi relacionado os constructos o desempenho da firma franqueadora.

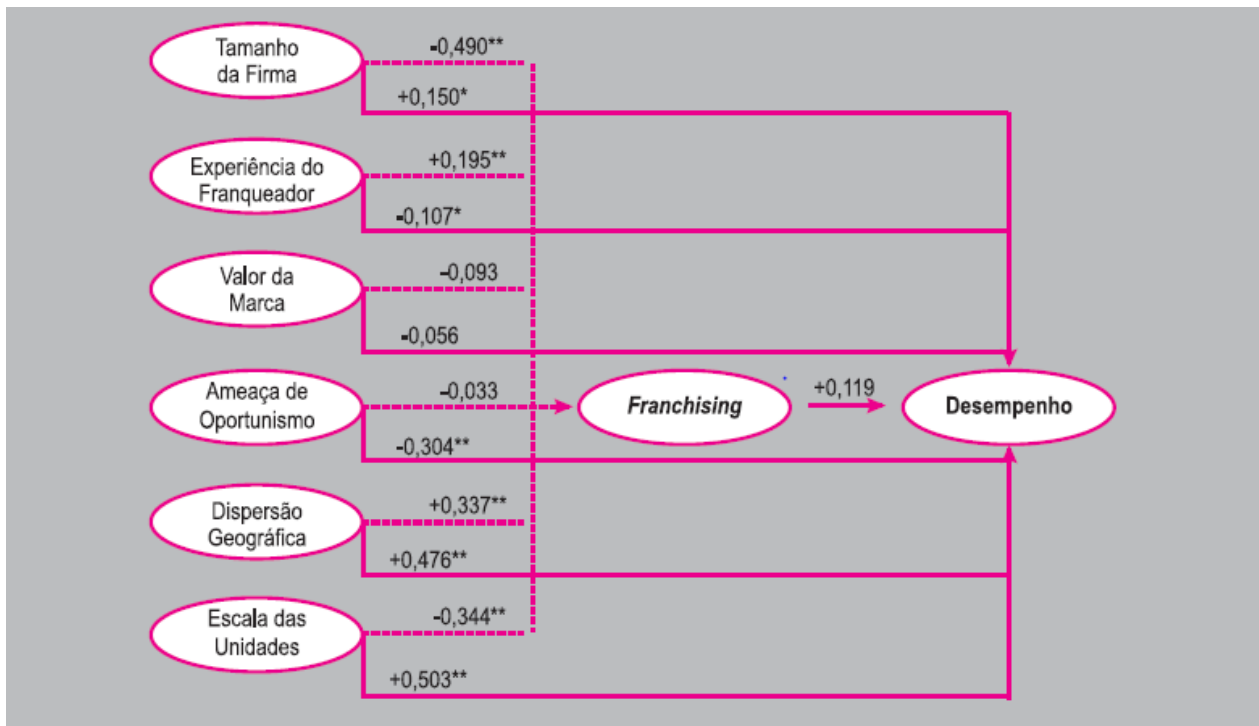


Figura 12: Modelo de desempenho e *franchising*

Fonte: Lee (2017)

Como resultado, Davidovitsch et al. (2009), encontrou que o tamanho da firma influencia negativamente na adoção ao *franchising* e positivamente no desempenho, que a experiência do franqueador influencia positivamente na adoção ao *franchising*, o que vai contra as propostas de Oxenfeldt e Kelly (1969), que afirmavam que a falta de experiência do franqueador era um dos recursos que quando escassos levavam ao franqueador buscar o *franchising*. O valor da marca não foi validado neste estudo.

A ameaça ao oportunismo como algo que influencia negativamente na escolha de aderir ao *franchising* não foi validada, porém, para o desempenho, é realmente um fator que influencia negativamente. Os constructos dispersão geográfica e escala das unidades foram validados, tanto para a adoção do *franchising*, quanto para o desempenho, sendo que, a escala das unidades tem relação negativa com o *franchising*.

Já o *franchising* como moderador para o desempenho não foi validado, ou seja, este modelo de negócio neste estudo não representou um fator influenciador para o

desempenho, porém, o estudo validou a hipótese que essa influência aumenta para franquias mais novas.

Pimentel (2017), alvo deste estudo, validou oito indicadores (Quadro 1) e o quão importantes são esses indicadores para o desempenho das firmas franqueadoras e o qual foi o desempenho obtido no estudo por essas firmas nestes indicadores, o estudo avaliou estes indicadores com franquias do segmento de saúde, beleza e bem-estar.

Quadro 1: Indicadores de desempenho para franquias

Indicador	Descrição	Importância	Desempenho
Venda por unidade	Venda média por unidade da rede	Muito alta	Baixo
Internacional	Se a marca é representada em algum país que não o Brasil.	Muito baixa	Muito Baixo
Investimento na unidade	Valor em reais dos investimentos iniciais para iniciar as operações de uma franquia, desconsiderando gastos com o ponto comercial	Alta	Alto
Área da unidade	Tamanho médio de uma unidade em metros quadrados.	Alta	Alto
Funcionários por unidade	Número médio de funcionários por unidade da rede.	Alta	Alto
Dispersão por UF	Quantidade de estados brasileiros em que a firma atua.	Muito Baixa	Alto
Taxa de franquia	Valor em reais cobrado do franqueado para seu acesso a um sistema de franquia.	Muito Baixa	Alto
Efeito sob o padrão	Efeito da ação de um franqueado sobre a qualidade do produto da rede franqueadora.	Muito Baixa	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Pimentel (2017)

Neste mesmo estudo de Pimentel (2017), outros dois indicadores foram avaliados quando a sua importância e desempenho, tempo de franquia e tamanho da rede, porém, apresentaram um valor de importância negativo e por isso não continuaram no estudo para avaliar o desempenho das franquias, já que não influenciavam significativamente. Porém, por se tratarem de dois indicadores constantemente descritos como importantes tanto para escolha do franqueado por uma franquia, quanto para o desempenho da rede, decidiu-se incluí-los novamente neste estudo, que tem realmente como objetivo validar os resultados obtidos por Pimentel (2017) em outro segmento. O tamanho da rede é o indicador que representa o número total de unidades próprias da rede, ou seja, unidades que estão nas mãos do franqueador e não de um franqueado (SHANE, 1996). Já o tempo de franquia, indica o número de anos desde a adoção do *franchising* pela rede (BERCOVITZ, 1999).

4. METODO

4.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho utiliza a taxonomia apresentada por Vergara (2000) que apresenta duas formas de classificar pesquisas: quanto aos meios de investigação e quanto aos fins.

A pesquisa foi bibliográfica e de campo, sendo estes os meios de investigação. A pesquisa bibliográfica será realizada através da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (TEMAC) de Mariano e Rocha (2017), utilizando a base de dados *Web of Science*, no qual foram encontrados 202 artigos sobre o *franchising*. Vergara (1990), define que pesquisas de campo compreendem uma investigação empírica em locais que se dispõe de elementos para explicar determinado fenômeno. A pesquisa de campo será realizada através de entrevistas com franqueados e franqueadores do Distrito Federal, cujo objetivo é validar os resultados obtidos por Pimentel (2017), com o foco agora para o campo de franquias de alimentos. Esses dados foram obtidos presencialmente.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória, com abordagem quali-quantitativa, por meio da análise do conteúdo. Hair *et al.* (2005) define que pesquisas exploratórias buscam descobrir e validar hipóteses específicas de pesquisa, além de obter e prover

critérios, explorando determinados problemas ou situações. Gil (2008) segue linha parecida, definindo esse tipo de pesquisa como exploratória, pois, tem como finalidade levar a ideias que oferecem um entendimento mais adequado de uma determinada situação.

Para esta pesquisa, foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos, abordagem já utilizada anteriormente por Ribeiro (2018) e Fonseca (2002) para através da aplicação de um entrevista à especialistas em franquias do segmento de alimentação, para permitir a analisar, comparar e validar modelo estrutural encontrado por Pimentel (2017).

Segundo Gil (2008), a abordagem qualitativa de pesquisa não possui modelos predefinidos para orientar os pesquisadores em como realizar as análises dos dados obtidos, portanto, depende da capacidade e do estilo do pesquisador. A abordagem qualitativa busca entender e explicar determinadas dinâmicas das relações sociais, a pesquisa qualitativa prioriza representar aspectos da realidade que não podem ser quantificados, então, preocupação com a representatividade numérica perde espaço no contexto que busca compreender e explicar motivos, crenças, atitudes, relações e valores dos fenômenos estudados que não podem ser reduzidos a variáveis em um primeiro momento (MINAYO, 2001 e GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Porém, esta pesquisa também se classifica como quantitativa, a pesquisa quantitativa não se baseia apenas em quantias numéricas, podendo, também, ter como foco entender o cenário social da pesquisa, além de quantificar os dados através do uso de técnicas estatísticas (GERHARDT e SILVEIRA, 2009 e MALHOTRA, 2006). Fonseca (2002) reforça essa afirmação, pois, pesquisas quantitativas descrevem as causas dos fenômenos e das relações entre variáveis através da linguagem matemática, como a estatística.

4.2 Local de estudo

Unidade federativa do Distrito Federal, situada na região Centro-Oeste do Brasil, onde também está situada a cidade de Brasília, capital federal do País.

Em seu último censo de 2010, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) informou que o Distrito Federal possui 31 regiões administrativas, totalizando uma área de aproximadamente 5.780 km², com uma densidade de 444,66 habitantes/km². De acordo com a ABF (2017), o Distrito Federal possuía em 2017, 2123 unidades de franquias em seu território, sendo que cerca de 33% dessas unidades (707) estavam no setor de alimentação.

4.3 Objeto de estudo

O objeto de estudo foram os franqueados e franqueadores com unidades presentes em Brasília, Distrito Federal, no segmento de alimentação. Foram realizadas entrevistas com oito especialistas, sendo seis franqueados, dois gerentes de expansão e operações e um franqueado que também é franqueador. As unidades dos especialistas consistiam em três de alimentação saudável, uma de açaí, três de chocolate e café e uma de hambúrguer.

4.4 Instrumento de coleta de dados

Segundo Gil (2008), a entrevista busca interação social entre duas partes, para que uma se apresente como fonte de informações e a outra coleta. A entrevista é um processo auxiliar (MANZINI, 2012), pois, de acordo com o objetivo da pesquisa, após a entrevista será realizada uma análise dos discursos.

Para buscar uma maior amostra da população de interesse, foi utilizado um nível semiestruturado para a entrevista, pois, segundo Boni (2005), tem um índice de resposta maior, uma vez que a pessoas preferem falar sobre determinado assunto a escreve.

O roteiro de entrevista desta pesquisa foi elaborado com base em referenciados estudos anteriores, tendo em vista o objetivo geral deste trabalho. Três perguntas abertas compõe o instrumento de investigação.

O roteiro de entrevista desta pesquisa foi elaborado para validar um modelo já proposto no trabalho de Pimentel (2017), através do software IRAMUTEQ. Três perguntas abertas compõe o instrumento de investigação:

1 - Em sua opinião, quais são os fatores e indicadores para que uma franquia tenha sucesso e porquê.

2 - Qual a sua opinião sobre a relevância destes indicadores para o desempenho e sucesso de uma franquia:

Quadro 2: Indicadores em avaliação

Indicador	Descrição
Venda por unidade	Valor médio de vendas por unidade.
Internacional	Franquia representada em um país fora do Brasil.
Investimento na unidade	Valor em reais dos investimentos iniciais para iniciar as operações de uma franquia, desconsiderando gastos com o ponto comercial.
Área da unidade	Tamanho médio de uma unidade em metros quadrados.
Funcionários por unidade	Número médio de funcionários por unidade da rede.
Dispersão por UF	Quantidade de estados brasileiros em que a firma atua.
Taxa de franquia	Valor em reais cobrado do franqueado para ter acesso ao sistema da franquia.
Efeito sob o padrão	Efeito que o franqueado consegue gerar na qualidade do produto da rede através de ação própria.
Tamanho da rede	Quantidade de unidades em posse do franqueador.
Tempo de franquia	Número em anos que a marca está no modelo de franquia

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Pimentel (2017)

3 - Em sua opinião, dentre estes indicadores apresentados, faça um rank e informe qual o grau de importância para o desempenho de uma franquia.

4.5 Procedimento de coleta de dados e amostra

A proposta deste trabalho se baseia em validar estudo de Pimentel (2017) aplicando-os para o segmento de franquias de alimentação presentes no Distrito Federal, o local para aplicação do estudo foi determinado por conveniência, portanto, foram buscados empresários e gerentes que estão à frente de franquias de alimentos em Brasília para que através de seus conhecimentos e experiências no setor, pudessem avaliar o resultado de Pimentel (2017). As entrevistas foram realizadas entre 12/11/2018 e 23/11/2018 através de entrevista.

4.6 Ferramenta de análise

Para Lahlou (1994), a análise lexical ou análise de dados textuais, permite a quantificação e o emprego de cálculos estatísticos sobre variáveis fundamentalmente qualitativas.

Para apoiar a análise dos dados da pesquisa qualitativa, este estudo, utilizou-se da estatística textual clássica, classificação hierárquica descendente (CHD), análise fatorial confirmatória (AFC), análise de similitude e um avaliação do ranqueamento feito pelos especialistas para identificar fatores em comuns e divergentes nos discursos recolhido, sendo utilizado o software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) para realizar as análises estatísticas destes discursos obtidos em entrevista, posteriormente sendo comparado os resultados com os de Pimentel (2017). Este programa é livre e ancora-se no ambiente estatístico do software R e na linguagem *python* (www.python.org), que possibilita diferentes processamentos e análises estatísticas de textos produzidos.

O Iramuteq é um método informatizado que permite a análise de textos, informando as relações do discurso mais frequentemente utilizadas pelo sujeito (ALMICO e FARO, 2014).

5. RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo está dividido em quatro partes, compostas por cada uma das análises realizadas. A primeira análise será para a identificação das unidades de texto utilizadas com a Estatística Textual Clássica. Posteriormente tem-se a Classificação

Hierárquica Descendente (CHD), onde se apresenta as classes formadas por segmentos de texto que similares quanto ao vocabulário. Posteriormente, teremos a Análise Fatorial Correspondente, a Análise de Similitude e finalmente uma análise em relação ao ranque feito pelos entrevistados.

5.1 Estatística Textual Clássica

Foram realizadas 8 entrevistas, com um total de 3.188 ocorrências, sendo 291 *hápax* (palavras com frequência igual a um), representando 91,28%. A média de ocorrências por texto foi 398,50. O *software* identificou 8 Unidades de Contexto Iniciais (UCI), fragmentos do conjunto de entrevistas (*Corpus*), e 92 Unidades de Contexto Elementar (UCE), que é classificada pelo Iramuteq a partir da homogeneidade semântica.

O *software* apresenta também o diagrama de Zipf que demonstra o comportamento das palavras no *corpus*. O gráfico retrata a distribuição de frequência (eixo y) em relação à *rang* (eixo x) em escala logarítmica.

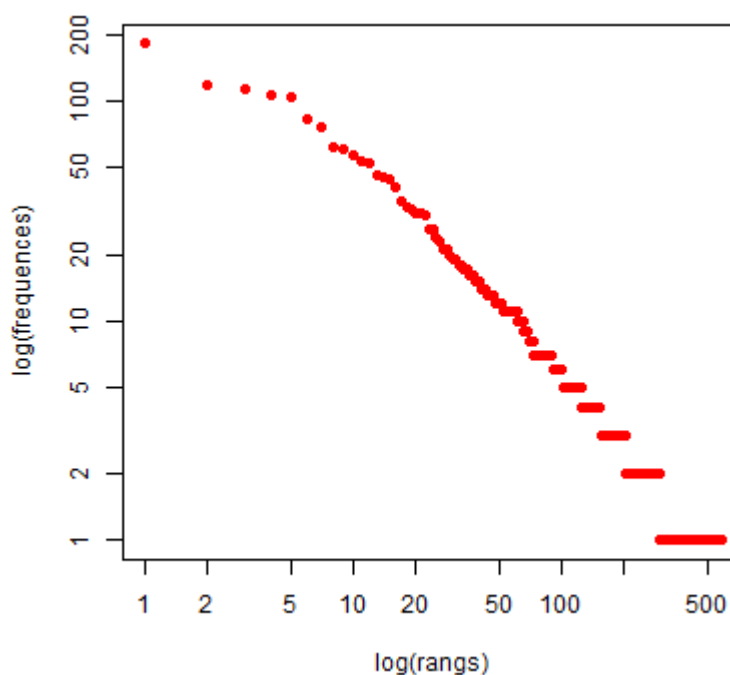


Figura 13: Diagrama de Zipf

Fonte: Autoria própria, realizado por meio do software IRaMuteq.

Observa-se na representação uma estrutura normal, o que sugere a existência de poucas palavras no *corpus* que se repetem muito e, de forma decrescente, muitas palavras que se repetem poucas vezes. Os termos mais frequentes foram “não” (f = 76), “importante” (f = 60) e “achar” (f = 57).

As três palavras apareceram em conjunto, diversos momentos. Esse fenômeno pode ser explicado devido ao fato de a questão do questionário solicitar a opinião do especialista sobre 10 indicadores diferentes, ou seja, representam a perspectiva dos entrevistados em relação aos indicadores apresentados com uso das sentenças “acho importante” ou “não acho importante” como pode ser notado nos trechos abaixo:

“... área não acho importante que seja grande, para falar a verdade vejo como algo a se minimizar desde que não afete outros fatores.”
Entrevista 6

“...acho importante pois pode gerar muito custo, não acho que o tamanho possa influenciar pra aumentar ou diminuir venda, acho que é importante pra definir custo e investimento (...)”
Entrevista 7

A palavra com utilizada com maior frequência foi o advérbio “não”, com 76 aparições. e se refere a percepção negativa, ou a descrença por parte dos especialistas entrevistados sobre alguns indicadores ser importante para o desempenho da franquia.

Além da análise relacionada às palavras mais frequentes, optou-se pela aplicação do método da Classificação Hierárquica (CHD) a fim de gerar uma maior compreensão das percepções dos entrevistados.

5.2 Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

É possível observar que os dois blocos, formados respectivamente pelas classes 2, 1 e 7 e pelas classes 8, 4, 3 e 5, são independentes. Cada bloco indica uma relação ou proximidade entre os discursos de cada bloco e pouca ou nenhuma relação com o outro bloco. É possível notar ainda a formação de outros blocos que indicam um fortalecimento das relações, como é o caso dos blocos 4 e 3, que ainda formam outro bloco com a classe 5 e que em conjunto formam outro bloco com a classe 6. A classe 8 se apresenta como a classe mais separada do seu bloco, assim como o discurso 7 no outro bloco.

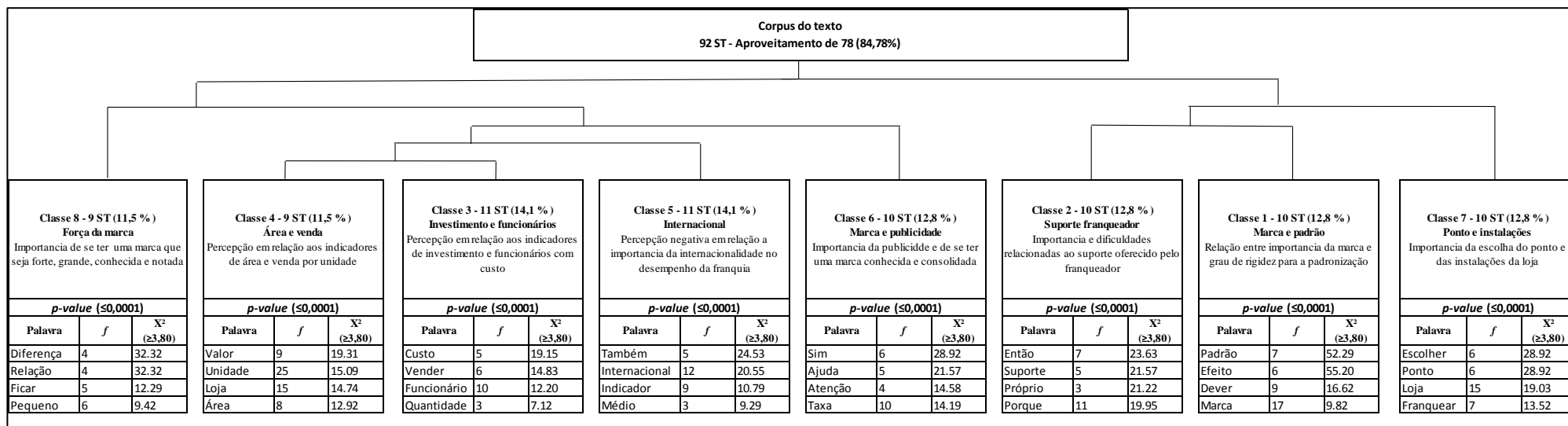


Figura 14: Dendograma da CHD

Fonte: Autoria própria, realizado por meio do software IRaMuteq.

O dendograma apresenta em cada uma das classes as palavras mais frequentes (f) e seus respectivos qui-quadrados (x^2) que demonstram a relevância da palavra para a construção da classe. O p-value indica se a informação é verdadeira. Estes indicadores associados garantem a validade da classe apresentada.

5.2.1 Classe 1: Marca e Padrão

A classe 1 apresenta as palavras “efeito” e “padrão” que se referem a um dos indicadores apresentado aos entrevistados no questionário. Outras duas palavras apresentadas são as palavras “dever” e “marca”.

A apresentação dessas palavras nesta classe representa o discurso dos franqueados sobre a importância da marca quanto a padronização, os discursos convergem em assumir que a padronização é extremamente importante no modelo de franquia, porém, a franquia precisa estar presente e apoiar as unidades quando necessário. Este suporte facilita que as unidades da franquia se adaptem aos mercados locais e as suas peculiaridades com o mínimo de alterações necessária, essas alterações devem ser acompanhadas e apoiadas pelo franqueador garantindo que outras unidades não fujam das propostas da marca, e, conseqüentemente, distorçam dos conceitos da franquia. Portanto, o efeito sob o padrão deve ser mínimo e acontecer somente quando realmente necessário.

“...mas não acho bom que este efeito altere o perfil da marca, apenas que adapte para ajudar a realidade de cada um.”
Entrevista 4

“...não (acho importante), a marca já deve padronizar com o máximo de qualidade possível assim gerará segurança na aquisição do produto e da marca.”
Entrevista 2

“Efeito sob o padrão é uma faca de dois gumes o franqueado precisa ter um suporte e oferecer opções pra parte de background do negócio ou seja sistemas e maquinário (...), sobre o produto, eu acho que precisa ter uma diretriz forte, ter validações pela franqueadora, acho que quando você mexe no produto, você mexe na qualidade percebida pelo cliente, então a franquia precisa validar tudo.”
Entrevista 6

5.2.2 Classe 2: Suporte franqueador

O discurso apresentou uma percepção negativa em relação ao suporte oferecido pela franqueadora para a maioria dos entrevistados. Ou seja, os franqueados não

tenham o apoio necessário da marca para evoluir o negócio mesmo com o pagamento das taxas de franquias.

Essa falta de suporte exige que os franqueados evoluam sem o apoio da marca, e em determinados sendo também atrapalhados de alguma forma, na percepção dos entrevistados.

“...a franquia que peguei era muito despreparada então eu tive que realizar esforço próprio para deixa-la boa pra mim.”
Entrevista 7

“O tamanho da rede acho importante que o franqueador tenha algumas para ele ver de perto com olhos próprios como funciona o negócio na prática, mas não acho algo tão relevante. O suporte tem que ser bom.”
Entrevista 8

“...então muitas coisas que eu tentava fazer eles barravam, dizendo que não funcionava, mas a gente sabia que na pratica, pra gente funciona.”
Entrevista 5

5.2.3 Classe 3: Investimento e funcionários

Neste discurso temos as palavras “custo” e “vender”. Essas duas palavras conseguem representar bem o discurso nesta classe. Indicadores como funcionários por unidade e investimento por unidade foram considerados pouco importantes para o bom desempenho da franquia e deveriam ser os menores possíveis para garantir a qualidade do produto e do serviço apenas, reduzindo os custos da unidade.

“Investimento por unidade acho importante quanto mais baixo melhor. Área da unidade não vejo como importante tem uma unidade que é menor que essa, mas a outra muitas vezes vende melhor que aqui”
Entrevista 3

“...a gente pode otimizar buscar ter um negócio mais automatizado que chega quase pronto e reduzir os funcionários a não ser que seja algo específico para o seu negócio, mas em geral não(...)”
Entrevista 6

5.2.4 Classe 4: Área e venda

O discurso para o indicador por unidade é semelhante ao dos indicadores da classe 3, o tamanho em metro quadrado das unidades deve ser apenas o suficiente para viabilizar a operação. Já o indicador de venda por unidade teve discursos que o

avaliavam como importantes, mas que deveria ser avaliado com outras informações, permitindo um estudo da viabilidade do negocio e das possibilidades de lucro.

“...área da unidade é muito importante mas para ruim, pois, o valor para pagar essa área pode inviabilizar o negócio. Como ocorreu comigo em uma loja, se eu tivesse uma área menor eu não precisaria ter encerrado.”

Entrevista 5

“...vendas por unidade extremamente importante e eu tive problema com isso, o meu principal produto de venda era a trufa que custam até 2 reais e então a gente sempre precisava de atenção pra ter um bom volume pra aumentar o valor de venda da loja.”

Entrevista 5

“...área da unidade não acho importante acho que se pode ter excelentes negócios com lojas pequenas e isso não muda muito.”

Entrevista 6

“...área da unidade depende da operação, não necessariamente quanto maior melhor. Dependendo do serviço e do produto que você oferece não será necessário ser grande, podendo economizar na compra ou aluguel do espaço, mas se for preciso é importante para garantir o bom ambiente e a qualidade do produto.”

Entrevista 4

“...você pode mascarar a realidade das unidades. Exemplo duas lojas aqui em Brasília, mesclando as duas lojas nenhuma das duas é boa, porém, existe uma unidade muito melhor que a outra que dá lucro (...)”

Entrevista 4

5.2.5 Classe 5: Internacional

Nesta classe, que fala sobre a importância de a franquía ser internacional, os discursos foram bastante similares, concordando que não é algo importante, sendo um indicador que ajuda mas que não foi levado em consideração na escolha da marca.

“...não acho importante apesar de o brasileiro adorar isso (...)”

Entrevista 3

“...não acho importante, não é essencial pra se escolher, até porque se não, nunca iria se criar uma marca aqui.”

Entrevista 6

5.2.6 Classe 6: Marca e publicidade

As palavras mais importantes dessa classe, “sim”, “ajuda”, “atenção” e “taxa” demonstram a importância percebida pelos entrevistados em relação ao tamanho da marca, independentemente dela ser nacional ou internacional, porém, havendo uma preferência por marcas fortes dentro do país, que ajuda em aspectos, como visibilidade, negociação com fornecedores e segurança quanto à qualidade.

Foi destacada também a necessidade de se usar as taxas de franquia para publicidade da marca, o que inclusive é uma das finalidades de algumas taxas.

“...tamanho da rede ajuda em questão de escala, e aí tanto faz se é internacional, por estado, mas chega um momento que você está grande que você consegue negociar taxas com fornecedores, shoppings, então é bom por isso.”

Entrevista 6

“...acredito que quando existe em 10 estados é diferente do que dizer que tem só em São Paulo ou Brasília, chama mais atenção do cliente (...)”

Entrevista 3

“...dispersão sim, pois, quanto maior, maior será a segurança passada (...) ajuda na visibilidade e força da marca e produto, venda sim pois boa parte do público quer preço barato, internacional não pois o produto pode não ser necessário em outros países.”

Entrevista 2

“...outro fator é a publicidade que a gente paga para um fundo de publicidade, mas a franquia não utiliza para publicidade (...)”

Entrevista 3

“...acho importante pela mídia e publicidade nacional se a marca está disseminada nacionalmente a chance da marca investir em mídia nacional e atrair atenção é muito maior e ajuda muito (...)”

Entrevista 5

5.2.7 Classe 7: Ponto e instalações

Nesta classe temos as palavras “escolher”, “ponto”, “loja” e “franquear”. Aqui é destacada a importância de se avaliar bem o ponto da loja no momento de escolher a franquia, e que a própria franqueadora deve auxiliar neste processo para garantir uma correta expansão da marca.

“Eu diria que a escolha do ponto da loja é fundamental, a franquia não pode ser genérica tem que escolher um estilo e fazer o produto com qualidade, a taxa inicial para comprar a marca deve ser utilizada pela franqueadora para dar apoio ao novo franqueado em escolher ponto como se fosse uma consultoria pra ajudar a começar o negócio (...)”

Entrevista 6

“primeira coisa é viabilidade, tem que olhar os números de uma loja da franquia já em andamento e saber avaliar se ela vai dar retorno ou não, depois ramo de atividade se é um mercado saturado ou não.”

Entrevista 1

“...investimento por unidade, acredito que ele deve ser o mínimo para se ter a melhor qualidade possível do negócio isso significa que devo investir o máximo até atingir o ponto que não seja possível melhorar meu negócio.”

Entrevista 8

5.2.8 Classe 8: Força da marca

Por fim, mais um discurso relacionado à marca da franquia. Aqui é destacada a força da marca, independente do indicador usado para representar essa força. É importante que a marca tenha algum diferencial atrelado.

“...a dispersão por uf eu acredito que em um primeiro momento em um primeiro contato não vá fazer tanta diferença assim mas claro que depois se tiver em vários estados será uma coisa que dará um know-how e fará a franquia ficar conhecida (...)”
Entrevista 1

“...tamanho da rede influência o tamanho geral franquias grandes tem mais condições de divulgar a marca e é a torna mais conhecida mas não vejo diferença em relação ao tamanho do franqueador tempo de franquias hoje seria a primeira coisa que eu olharia acho muito importante (...)”
Entrevista 3

“...acho diferente em relação a internacionalização não somos um país que recebe muitos turistas de outros países principalmente em Brasília meus funcionários não são nem preparados para se comunicar assim e a nossa comida brasileira é muito boa (...)”
Entrevista 8

5.3 Análise Fatorial Correspondente (AFC)

Análise Fatorial Confirmatória é outra ferramenta apresentada pelo Iramuteq que permite avaliar a proximidade sobre o que é falado em cada classe, quanto mais próximo, mas eles falam das mesmas coisas. Mas, de acordo com Nascimento e Meandro (2006) que afirma que a disposição de agrupamentos em polos opostos no plano dos eixos não necessariamente indica relação de oposição semântica desses mesmos agrupamentos, podendo indicar também a complementaridade de mundos distintos.

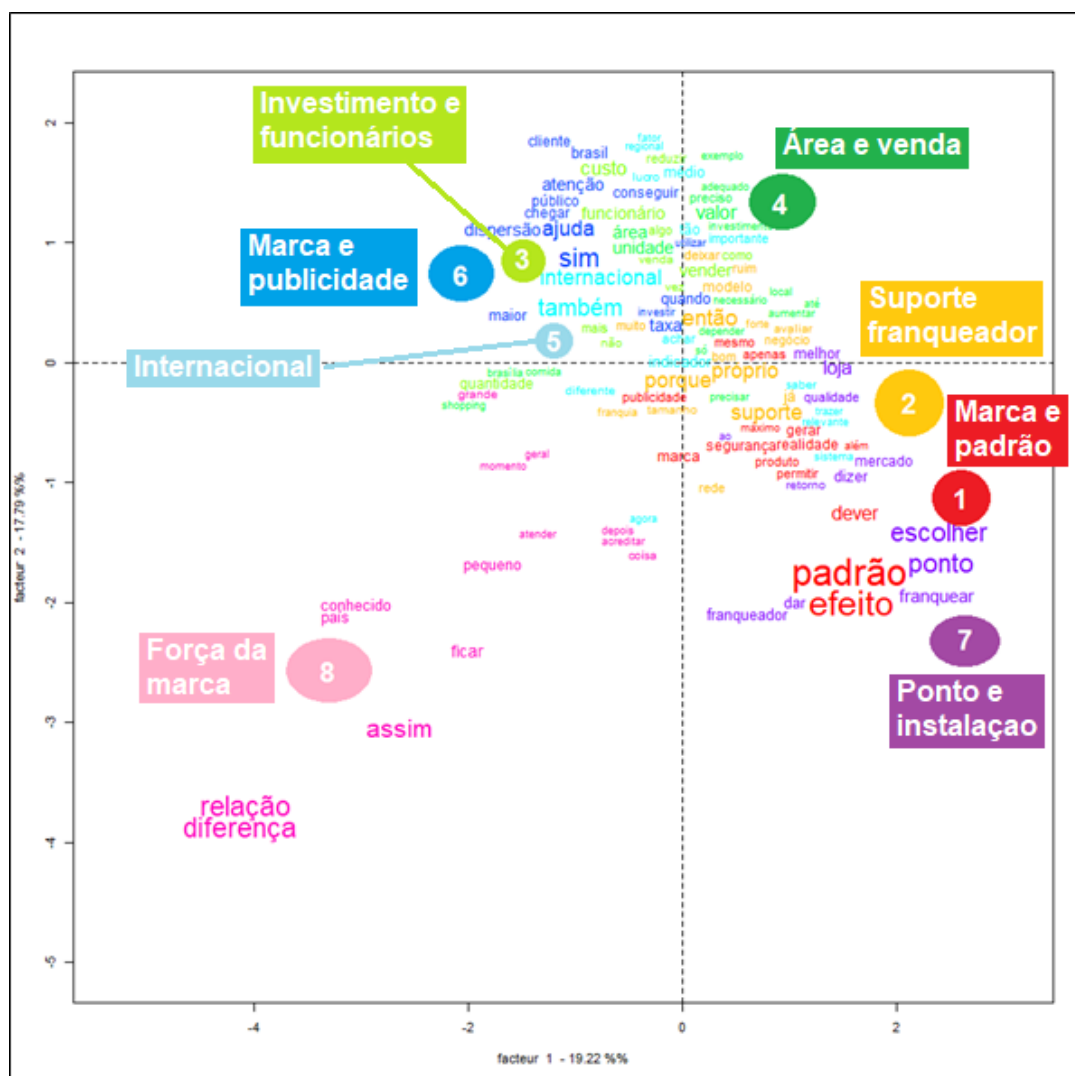


Figura 15: Análise Fatorial Correspondente

Fonte: Autoria própria, realizado por meio do software IRaMuteq.

Na AFC quanto maior o tamanho da palavra, mais influência essa palavra tem sobre esse discurso. A fim de facilitar a apresentação das palavras, a representação das classes foi colocada nos espaços vazios próximos as palavras como pode ser notado na figura 15.

As classes 3, 4, 5 e 6 estão extremamente próximas no plano apresentado, próximas das palavras “sim”, “internacional”, “vender”, “unidade”, “valor” e “ajuda”. Essa proximidade valida os resultados apresentados para estas classes CHD.

A classe 2 está próxima das palavras “próprio”, “porque” e “suporte” e novamente este resultado valida o resultado obtido para esta classe no CHD, onde os discursos se

referiam a importância de se ter um bom suporte da franqueadora mas que em suas experiências tiveram mais fortemente apenas o esforço próprio.

A classes 1 e 7 estão relativamente próximas, as palavras “padrão”, “feito”, “escolher”, “ponto”, “franquear” e “franqueador” ratificam e complementam os discursos das duas classes, onde os entrevistados avaliaram que o franqueador deve dar suporte aos franqueados, quanto a padronização do produto, seja pra garantir esta padronização, ou para flexibilizar esta padronização sem perder o conceito da marca. Também reforça a importância da escolha dos pontos e da viabilização da unidade, ou seja, o franqueador deve ajudar o franqueado a franquear. O discurso do “Entrevistado 6” resume bem a proximidade dessas duas classes:

“Feito sob o padrão é uma faca de dois gumes o franqueado precisa ter um suporte e oferecer opções pra parte de background do negócio ou seja sistemas e maquinário (...), sobre o produto, eu acho que precisa ter uma diretriz forte, ter validações pela franqueadora, acho que quando você mexe no produto, você mexe na qualidade percebida pelo cliente, então a franquia precisa validar tudo.”

“Eu diria que a escolha do ponto da loja é fundamental, a franquia não pode ser genérica tem que escolher um estilo e fazer o produto com qualidade, a taxa inicial para comprar a marca deve ser utilizada pela franqueadora para dar apoio ao novo franqueado em escolher ponto como se fosse uma consultoria pra ajudar a começar o negócio (...)”

Já a classe 8 é a mais distante de todas as classes, assim como apresentado no dendograma da figura 14. As palavras mais destacadas são: “relação”, “diferença”, “conhecido”, “ficar” e “país”. Nesta classe, como apresentado no CHD, é apresentado a importância de a marca ser conhecida no país, seja tendo um tempo grande de atuação, boa dispersão ou uma boa publicidade.

5.4 Análise de Similitude

Segundo Flament e Rouquette (2003), A análise de similitude se trata de uma análise espacial que indica conexões de palavras no *corpus*, quanto mais próximas, mais vezes aparecem juntas. As ligações mais fortes e mais recorrentes no corpus textual são representadas pelas linhas mais espessas como pode ser verificado na Figura 16 abaixo.

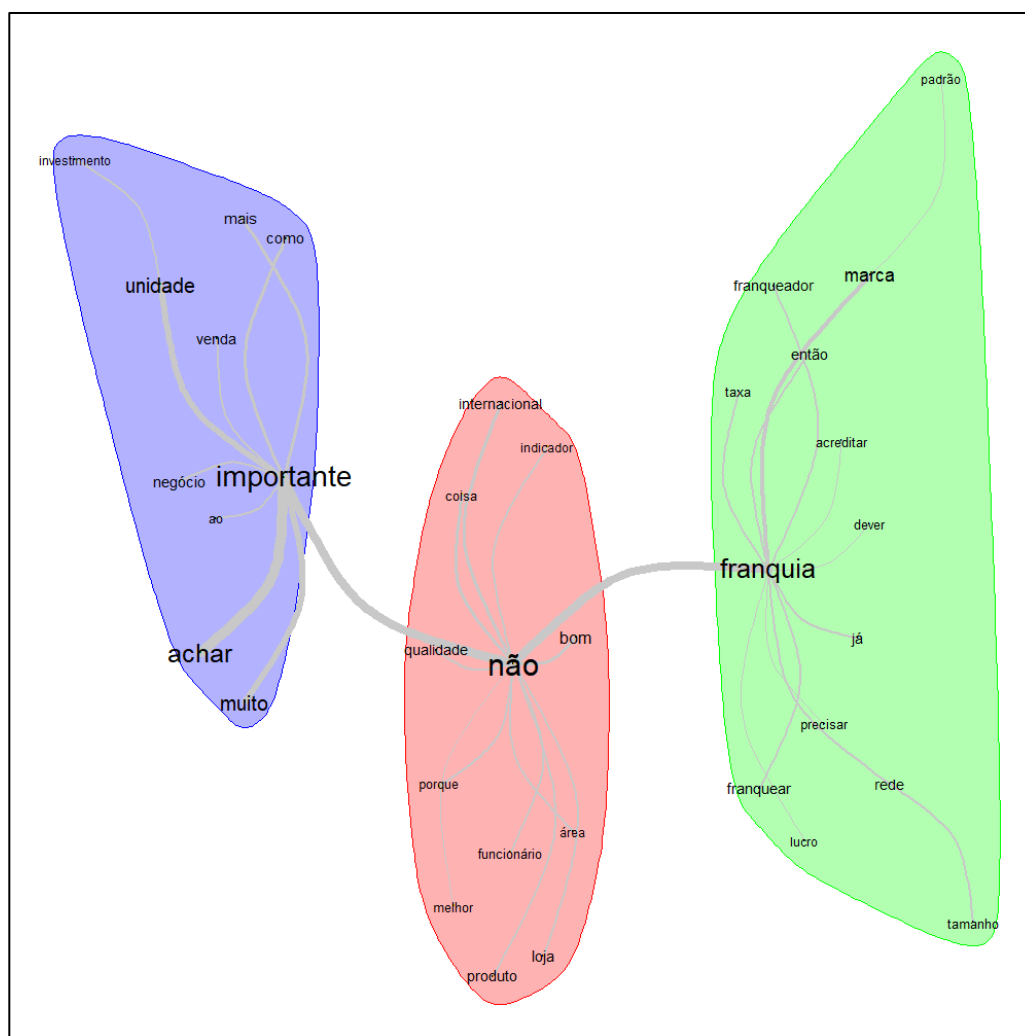


Figura 16: Grafo de Similitude

Fonte: Autoria própria, realizado por meio do software IRaMuteq.

Na Figura 16, do grafo de similitude, são apresentados 3 núcleos formados pelos conjuntos das palavras (1) “importante”, “venda”, “unidade”, “achar”, “muito”, “negócio” e “como”; (2) “não”, “internacional”, “indicador”, “coisa”, “qualidade”, “bom”, “porque”, “área”, “loja”, “produto”, “funcionário”, “porque” e “melhor”; (3) “franquia”, “então”, “marca”, “padrão”, “franqueador”, “acreditar”, “taxa”, “dever”, “precisar”, “rede”, “tamanho”, “franquear” e “lucro”.

O grupo formado pela palavra “importante” representa o que foi considerado importante, tendo uma conexão forte com as palavras “muito” e “achar”. Neste núcleo temos uma linha fraca formada pelas palavras “investimento” e “unidade”. Devido a existência do indicador “Investimento por Unidade”, e por essas duas palavras estarem

presentes nesse núcleo representado pela palavra “importante”, foi realizada uma análise mais detalhada da palavra “investimento” e como ela foi utilizada em cada uma das oito entrevistas.

O indicador de investimento por unidade, foi visto como um empecilho em quatro das oito entrevistas, o que significa que 50% dos entrevistados enxerga este indicador como algo a ser abatido do lucro que a unidade gerará, ou seja, deve ser baixo para viabilizar economicamente o negócio.

“...preciso saber se vou conseguir ver retorno e investir mais se quiser.”
Entrevista 1

“Investimento por unidade para calcular a viabilidade do negócio (...) se for alto não haverá retorno interessante.”
Entrevista 2

“Investimento por unidade, acho importante, quanto mais baixo melhor.”
Entrevista 3

“Investimento na unidade é muito importante, o ideal é abrir um negócio com um retorno de investimento já estabelecido, muitas vezes as pessoas usam de dinheiro próprio, vendem bens para abrir uma franquia e esse não é o jeito certo de fazer.”
Entrevista 5

Porém, a outra metade dos entrevistados analisou o indicador como algo atrelado a qualidade. Ou seja, o investimento é necessário para se ter uma loja bonita e uma operação eficiente. Nesse contexto pode até mesmo ser visto como um potencializador na viabilidade econômica da unidade.

“...é sem dúvida muito importante, pois, existem diversos tipos de equipamento que podem fazer o mesmo tipo de comida, mas a franquia muitas vezes te exige investir em um tipo que apesar de ter qualidade melhor pode exigir mais cuidado dos funcionários ou se não ela irá se destruir, mas eu acho muito relevante à implantação da loja, pois, inclui escolher tipo de refrigeração da loja, tipo de Ar Condicionado, são coisas que podem ser cara, mas que trarão retorno no futuro pela qualidade e economia em outras coisas como a contagem de luz.”
Entrevista 4

“...é importante, a falta de investimento pode atrapalhar, então ele tem que ser adequado ao seu tipo de franquia. Tem que investir pra ter qualidade.”
Entrevista 6

“...não acho tão importante, se a franquia tem uma boa venda esse valor vai ser recuperado, acho que só se deve ser adequado para deixar a loja bonita e para produzir comida com qualidade.”
Entrevista 7

acredito que ele deve ser o mínimo para se ter a melhor qualidade possível do negócio, isso significa que devo investir o máximo até atingir o ponto que não seja possível melhorar meu negócio.
Entrevista 8

No segundo grupo, centralizada pela palavra “não” e acompanhada pelas palavras “internacional”, “indicador”, “qualidade”, “área”, “loja”, “produto”, “funcionário” e “porque”. Essa associação de palavras resume a alguns indicadores que foram considerados pouco ou não importantes, como os indicadores de área por unidade, funcionários por unidade e internacional, validando os discursos agrupados nas classes 3, 4 e 5. A palavra “porque” representa a explicação dada as percepções referentes aos indicadores.

O último grupo é centralizado pela palavra “franquia” e seguido das palavras “então”, “marca”, “padrão”, “franqueador”, “acreditar”, “taxa”, “dever”, “precisar”, “rede”, “tamanho”, “franquear” e “lucro”. Esse núcleo agrupa uma série de motivadores e diferenciais do modelo de franquia. Os franqueados em seus discursos ressaltaram o diferencial que a marca, o seu tamanho e a padronização podem ter para auxiliar o negócio, portanto uma série de obrigações precisam ser seguidas e as taxas cobradas devem ser revertidas em benefício de toda a rede. Associações que podem ser reconhecidas nos discursos 1, 2, 6, 7, 8.

5.5 Ranqueamento dos Indicadores

Na terceira questão do questionário, foi solicitado aos entrevistados que classificassem os 10 indicadores apresentados em ordem importância para o desempenho da franquia.

Quadro 3: Classificação dos Indicadores

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8
1º	Tempo de Franquia	Venda por unidade	Tempo de Franquia	Investimento por Unidade	Investimento por Unidade	Venda por unidade	Venda por unidade	Tempo de Franquia
2º	Número médio de Funcionários	Investimento por Unidade	Efeito sob o Padrão	Área da Unidade	Área da Unidade	Taxa da Franquia	Tempo de Franquia	Tamanho da Rede
3º	Investimento por Unidade	Taxa da Franquia	Taxa da Franquia	Número médio de Funcionários	Tamanho da Rede	Tempo de Franquia	Área da Unidade	Efeito sob o Padrão
4º	Venda por unidade	Efeito sob o Padrão	Dispersão por UF	Efeito sob o Padrão	Tempo de Franquia	Tamanho da Rede	Tamanho da Rede	Dispersão por UF
5º	Taxa da Franquia	Tamanho da Rede	Investimento por Unidade	Tamanho da Rede	Taxa da Franquia	Efeito sob o Padrão	Efeito sob o Padrão	Investimento por Unidade
6º	Tamanho da Rede	Tempo de Franquia	Internacional	Tempo de Franquia	Efeito sob o Padrão	Investimento por Unidade	Taxa da Franquia	Taxa da Franquia
7º	Efeito sob o Padrão	Dispersão por UF	Venda por unidade	Taxa da Franquia	Venda por unidade	Internacional	Número médio de Funcionários	Venda por unidade
8º	Dispersão por UF	Número médio de Funcionários	Número médio de Funcionários	Venda por unidade	Número médio de Funcionários	Número médio de Funcionários	Investimento por Unidade	Número médio de Funcionários
9º	Área da Unidade	Área da Unidade	Tamanho da Rede	Internacional	Dispersão por UF	Área da Unidade	Dispersão por UF	Área da Unidade
10º	Internacional	Internacional	Área da Unidade	Dispersão por UF	Internacional	Dispersão por UF	Internacional	Internacional

Fonte: Autoria própria, realizado por meio do software IRaMuteq.

O indicador “Tempo de Franquia” esteve entre os três mais importantes para cinco entrevistados em quarto para um e em sexto para dois e é o indicador mais bem ranqueado, seguido de “Investimento por Unidade”, “Efeito sob o Padrão”, “Venda por Unidade”, “Taxa de Franquia” e “Tamanho da Rede”, todos aparecendo na maioria das vezes entre os cinco mais importantes.

Os indicadores considerados menos importantes foram “Internacional”, Dispersão por UF”, “Área da Unidade” e “Número Médio de Funcionários”.

5.6 Comparação de Resultados

Em suas implicações práticas, Pimentel (2017), desenvolveu uma matriz de importância e desempenho dos indicadores estudados e apresentou os resultados em uma escala de até 9 sendo que quanto maior o número, menor o desempenho .

Os indicadores estão representados em siglas, sendo apresentados na ordem de cima para baixo: Efeito sob o padrão (AO1), Dispersão por UF (DG1), Internacional (DG2), Investimento por unidade (EU1), Funcionários por unidade (EU2), Venda por unidade (EU3), Área por unidade (EU4) e Taxa de franquia (VM2). Além destes

indicadores, em seus resultados, Pimentel (2017), obteve que os indicadores “Tempo de franquia” e “Tamanho da rede” não influenciaram significativamente no desempenho das redes franquadoras do segmento de saúde, beleza e bem-estar, e por este motivo não foram apresentados.

Quadro 4: Matriz de Importância-Desempenho de Pimentel (2017)

EFEITOS TOTAIS (IMPORTÂNCIA)				DESEMPENHO			
Indicador	Dados <i>SmartPLS</i>	Proporção	Valor final	Indicador	Dados <i>SmartPLS</i>	Proporção	Valor final
AO1	0,033	0,861	8,139	AO1	46,875	4,219	4,781
DG1	0,015	0,396	8,604	DG1	52,241	4,702	4,298
DG2	0,017	0,441	8,559	DG2	14,286	1,286	7,714
EU1	0,197	5,071	3,929	EU1	50,000	4,500	4,500
EU2	0,172	4,422	4,578	EU2	59,524	5,357	3,643
EU3	0,315	8,090	0,910	EU3	38,839	3,496	5,504
EU4	0,169	4,333	4,667	EU4	45,833	4,125	4,875
VM2	0,046	1,184	7,816	VM2	47,619	4,286	4,714

Fonte: Pimentel (2017)

Para este trabalho somente serão utilizados os resultados de importância, para comparação com os resultados obtidos nas entrevistas realizadas e para facilitar a apresentação dos valores em gráficos para permitir comparações, somou-se o valor nove em cada indicador, mesmo procedimento realizado por Pimentel (2017) antes de apresentar os dados que estão no Quadro 4 acima.

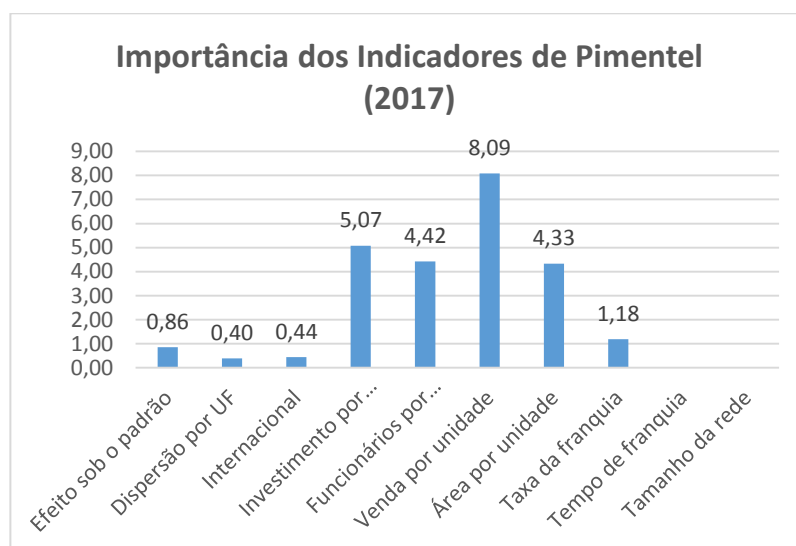


Figura 17: Gráfico de Importância de Pimentel (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado com os dados de Pimentel (2017)

De acordo com o rank de importância apresentado nas respostas dos entrevistados, foi gerado o gráfico da (Figura 18) para colocar lado-a-lado os resultados dos dois estudos.

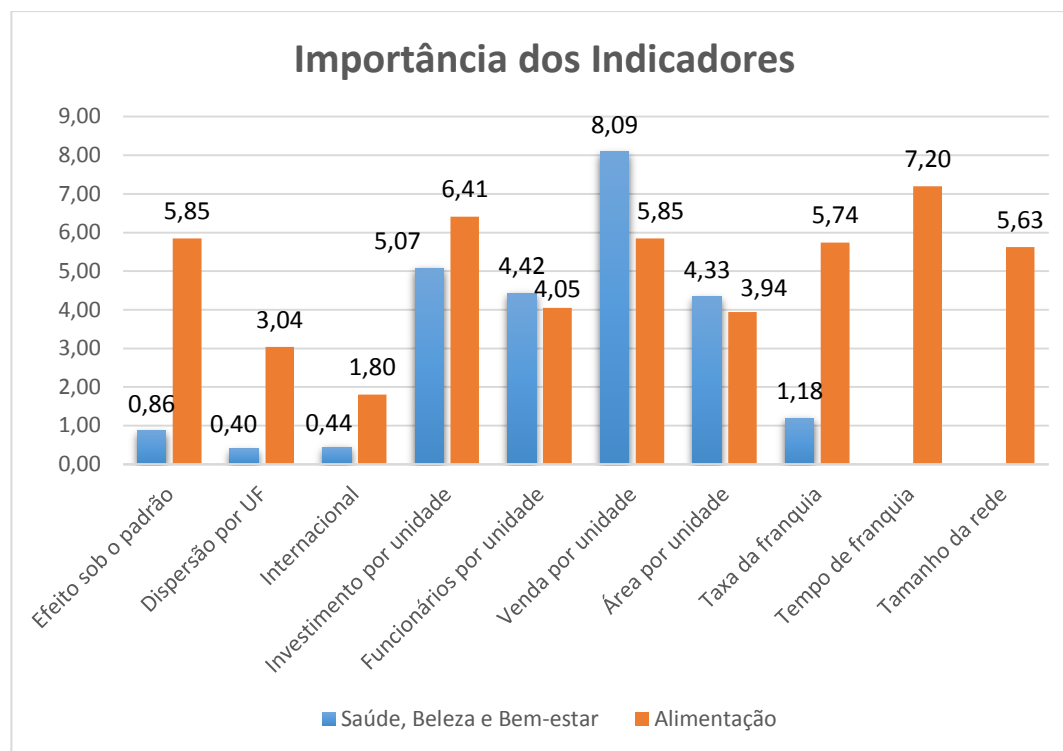


Figura 18: Gráfico de Importância Comparativo

Fonte: Elaborado pelo autor incluindo os dados adaptados de Pimentel (2017)

Pimentel (2017) retirou as informações para a realização do seu estudo do anuário de franquias da ABF 2017/2018, do site Pequenas Empresas e Grandes Negócios (PEGN), do anuário de Franquias 2017/2018 da On Line Editora e dos sites das próprias franquias no período de 04/09/2017 e 31/10/2017, aplicando os dados coletados no software *SmartPLS*.

Com os resultados obtidos, nota-se uma grande diferença entre os indicadores de efeito sob o padrão, taxa da franquia, tempo de franquia e tamanho da rede. Os indicadores investimento por unidade, funcionários por unidade e área média das unidades obtiveram resultados semelhantes. Os indicadores geográficos de dispersão por UF e Internacional apesar da diferença, foram nos dois estudos os considerados de menor importância.

Pimentel (2017) também entrevistou um grupo de cinco pessoas e analisou os resultados através do Iramuteq. Assim como os entrevistados deste estudo, os especialistas em franquias entrevistados por Pimentel (2017) concordaram sobre a importância do franqueador no desempenho da franquia, seja para consolidar a marca ou no suporte oferecido ao franqueado. Os dois grupos entrevistados também concordaram em citar os investimentos iniciais e as taxas das franquias como desvantagens.

Pimentel (2017) encontrou como fatores de sucesso mais importantes no desempenho das firmas franqueadoras os indicadores de escala de unidade: Investimento na unidade, área da unidade, funcionários por unidade e principalmente vendas por unidade. É possível dizer que esses indicadores foram considerados importantes no estudo atual, porém, principalmente os indicadores de funcionários e área por unidade foram considerados como algo negativo que deve ser diminuído, portanto, com a ideia contrária ao estudo de Pimentel (2017). Além disso, os indicadores efeito sob o padrão, taxa da franquia, tempo de franquia e tamanho da rede foram considerados importantes no estudo atual. Portanto, os fatores de sucesso dos dois segmentos não podem ser considerados iguais, ainda mais levando-se em consideração que tempo de franquia e tamanho da rede obtiveram resultados negativos no segmento de saúde, beleza e bem-estar.

Os entrevistados concordaram que o suporte oferecido pelo franqueador é necessário para o bom andamento das unidades, para fortalecer a marca e ajudar os franqueados na adaptação e evolução de suas unidades. Portanto, o franqueador tem um papel chave para o sucesso da franquia, utilizando as taxas de publicidade para divulgar a marca e torna-la mais chamativa, expandindo a marca adequadamente, além de ajudar os franqueados com o know-how para o negócio, adaptação a localidade e escolha de ponto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE PESQUISA

O objetivo dessa pesquisa foi comparar o modelo experimental de desempenho de franquias de beleza e bem-estar, de Pimentel (2017), com a percepção de especialistas

do Distrito Federal quanto ao grau de importância em franquias do segmento de alimentação.

Os fatores considerados mais importantes no estudo de Pimentel (2017), tiveram resultado inverso quando analisados pelas perspectivas dos entrevistados do DF. Os indicadores de escala de unidade são vistos como custos que em geral devem ser adequados apenas para garantir a qualidade do negócio e da operação, mas que são custos e, portanto, devem ser minimizados ao máximo possível para melhorar os resultados financeiros.

O suporte oferecido ao franqueador foi um ponto repetido nas entrevistas e considerado como importante para os franqueados, porém, o indicador que mais se relaciona com este suporte, “Taxa de Franquia”, foi visto como uma desvantagem, no local do estudo, sendo visto como um custo para com o franqueado, não havendo a percepção que essas taxas estavam sendo revertidas em suporte e publicidade que era realmente o esperado pelos franqueados ao escolher um modelo de franquias. A comparação entre os resultados obtidos em cada trabalho demonstrou que a importância dos indicadores pode se diferenciar dependendo do segmento, ou seja, que os indicadores encontrados para o setor de bem-estar e beleza não podem ser aplicados para alimentação.

Os resultados foram importantes e a medida que se foram realizando outros estudos pode-se ver quais fatores permanecem como padrão para os demais segmentos, neste caso estão área média, investimento por unidade e funcionário por unidade.

Como limitações deste estudo, destaca-se a dificuldade de alcançar os franqueados para a realização das entrevistas, sendo que para os franqueados de marcas consideradas grandes não houve sequer respostas aos primeiros contatos realizados por e-mail e telefone para agendar uma entrevista.

Sugere-se então, para trabalhos futuros, a aplicação de um estudo para entender os motivos que levaram a essas diferenças entre as importâncias de cada indicador entre os dois segmentos. Além disso, recomenda-se um estudo com uma amostra

maior para o segmento de alimentação, que abranja mais estados, mais redes de franquias e uma diversidade maior no que diz respeito ao tamanho das marcas, incluindo também redes consolidadas internacionalmente.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMICO, T.; FARO, A. Enfrentamento de cuidadores de crianças com câncer em processo de quimioterapia. *Psicologia, saúde & doenças*. Dec;15(3):723-37, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. Desempenho do franchising em 2017. Disponível em <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Desempenho-do-Franchising-2017.pdf>>. Acesso em 14 de novembro de 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ABEPRO. Áreas e Sub-áreas de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<https://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&ss=1&c=362>>. Acesso em 14 de novembro de 2018.

BARTHÉLEMY, Jérôme. Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 13, p. 1451-1463, 2008.

BERCOVITZ, J. E. L. An analysis of the contract provisions in business-format franchise agreements. *Proceedings of the 13th conference of the international society of franchising*. 1999.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

COMBS, JAMES G.; KETCHEN JR, D. J.; SHORT, JEREMY C. Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 3, p. 413-425, 2011

CONNELLY, Brian L. et al. Tournament theory: Thirty years of contests and competitions. *Journal of Management*, v. 40, n. 1, p. 16-47, 2014.

DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L. F.; SILVA, J.F. Estruturação das redes de fastfood: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. *Revista de Administração*, v. 44, n. 4, p. 299-312, 2009.

DA SILVA, BIANCA MARIA; BITTI, EUGENIO JOSE SILVA; DOS SANTOS SILVA, VIVIAN LARA. Efeitos da Dispersão Geográfica Sobre Taxas de Franquia: Um

Estudo com Redes Franqueadas no Brasil. Revista Universo Contábil, v. 13, n. 4, p. 60-83, 2017.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília. Capítulo 3 TRABALHO DE CAMPO: CONTEXTO DE OBSERVAÇÃO, INTERAÇÃO E DESCOBERTA. Pesquisa social: teoria, método e criatividade, p. 61, 2011.

FLAMENT, C., ROUQUETTE, M. Anatomie des idées ordinaires: comment étudier les représentations sociales. Paris: Armand Colin. 2003.

FIGUEIRA, M.; ZAMBALDE, A. L.; SUGANO, J. Y. Inovação de modelo de negócios em uma empresa de biotecnologia agrícola. Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 2, art. 85, p. 106-131, 2011.

FONSECA, J. S. Metodologia da Pesquisa Científica. 2002.

GERHARDT, T; SILVEIRA, D. (2009) . Métodos de Pesquisa. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GILLIS, W; CASTROGIOVANNI, G. J. The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. Int Entrep Manag J, 2012.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. R; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFMAN, R. C., MUNEMO, J., & WATSON, S. (2016). International franchise expansion: The role of institutions and transaction costs. Journal of International Management, 22(2), 101-114.

KIM, JOON-HO et al. Effects of social responsibility activities of franchise chain hotels on customer value and SNS citizenship behavior. 프랜차이즈경영연구, v. 8, n. 2, p. 5-16, 2017.

LAHLOU, S. L'analyse lexicale. Variances, n. 3, p. 13-24, 1994.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: Some empirical results. RAND Journal of Economics, v. 23, p. 263-283, 1992.

LILLIS, CHARLES M.; NARAYANA, CHEM L.; GILMAN, JOHN L. Competitive advantage variation over the life cycle of a franchise. *The Journal of Marketing*, p. 77-80, 1976.

LÓPEZ-BAYÓN, Susana; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, Begoña. Partner empowerment and relationship failure in franchising. *Journal of Small Business Management*, v. 54, n. 4, p. 1059-1079, 2016.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. *Revista Percurso*, p. 149-171, 2012.

MARIANO, A. M.; CRUZ, R. G.; GAITAN, J. A. Meta Análises Como Instrumento de Pesquisa: Uma Revisão Sistemática da Bibliografia Aplicada ao Estudo das Alianças Estratégicas Internacionais. In: *Congresso Internacional de Administração - Inovação Colaborativa e Competitividade*, 2011, Ponta Grossa. *Anais do ADMPG 2011*. Ponta Grossa: Estúdio texto, 2011.

MARIANO, A. M., & ROCHA, M. S. Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. In *AEDM International Conference—Economy, Business and Uncertainty: Ideas for a European and Mediterranean industrial policy*. Reggio Calabria (Italia), 2017.

MATT, D. T.; RAUCH, E. Design of a network of scalable modular manufacturing systems to support geographically distributed production of mass customized goods. *Procedia CIRP*, v. 12, p. 438-443, 2013.

MINAYO, M. C. S. (Org.). (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes.

NYADZAYO, Munyaradzi W.; MATANDA, Margaret J.; EWING, Michael T. Franchisee-based brand equity: The role of brand relationship quality and brand citizenship behavior. *Industrial Marketing Management*, v. 52, p. 163-174, 2016.

NORTON, S. W. Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 105–114, 1988.

OXENFELDT, A., A. KELLY. Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?. *Journal of Retailing*, v. 44(4), 69–83, 1969.

PIMENTEL, NATÁLIA LEÃO. Fatores-chave de sucesso no desempenho das firmas franqueadoras: um estudo por meio da matriz de importância-desempenho.

2017. 76 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção)—Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R. & RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25, 981-1004, 2004.

RIBEIRO, Luana Ramos. Fatores que influenciam a qualidade de serviços em academias de ginástica: consolidação e validação de modelos matemáticos aplicados. 2018. 71 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção)—Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 223–233, 1978.

SHANE, S. A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 216–234, 1996.

SOUZA, G. C.; LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. *Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)*, v. 4, n. 2, p. 115-127, 2011.

SORENSEN, Olav; SØRENSEN, Jesper B. Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 713-724, 2001.

VERGARA, S. C. Tipos de pesquisa em administração. 1990.

VERGARA, S. C.; Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIRA, M., ZAMBALDE, A. L., & SUGANO, J. Y. (2011). Business model innovation at an agricultural biotechnology company. *RAI*, 8(2), 16.

WU, CHIH-WEN. Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, v. 68, n. 7, p. 1581-1588, 2015.